

# Digitale Erlösstrategien für Verlage



## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Bachelor of Arts in Medienmanagement  
im Fachbereich Medien  
der University of Applied Science Mittweida

eingereicht von  
Philipp Patrick Löwe

Erlangen, im August 2009



*Für meine Familie, in tiefer Dankbarkeit für  
die stete Unterstützung in allem was ich tue.*

*Anerkennung gilt auch meinen beiden Betreuern  
Herrn Professor Horst Müller und  
Frau Diplom-Ingenieurin Siglinde Klimant.*



## **Abstract**

Deutsche Verlage verfolgen mit ihren Online-Aktivitäten vor allem das Ziel der Diversifikation, da sie mit Inhalten und Werbung (noch) relativ wenig Geld im Netz verdienen. Gleichzeitig leiden Zeitschriften- und Zeitschriftenverlage unter Änderungen im Mediennutzungsverhalten und zurückgehenden Werbeausgaben. Deshalb engagieren sie sich nicht nur mit publizistischen Angeboten, sondern verlängern ihre Wertschöpfungsketten mit verlagsfremden Geschäftsmodellen wie E-Commerce, Preisvergleichen und Dating-Sites (Teil 1). Durch die Aufnahme verlagsfremder Produkte in das Portfolio versuchen sie, von unterschiedlichen Renditemodellen zu profitieren, das unternehmerische Risiko zu streuen und Wachstumschancen zu nutzen.

Um aus den Innovationen und veränderten Marktbedingungen einen Vorteil ziehen zu können, gehören die traditionellen Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Nutzversprechen, Wertschöpfung und Ertragsmodelle müssen neu erdacht werden. Das Werbegeschäft muss besser steuerbar, also an die Bedürfnisse der Online-Werbekunden angepasst werden. Außerdem müssen Kosten gesenkt und Ersparnisse in zukünftige Wachstumsfelder investiert werden. In dieser Arbeit werden zunächst die Zusammensetzung der Erlöse aus dem Onlinegeschäft sowie deren Wachstumspotential analysiert (Teil 2) und darauf aufbauend strategische Maßnahmen für strukturelle Anpassungsprozesse, Investitionen und das Marketing erarbeitet (Teil 3).

Eine wertende Zusammenfassung der zentralen Aussagen und wichtigsten Ergebnisse der Arbeit bildet mit einer Schlussfolgerung und einem entsprechenden Ausblick in die verlegerische Zukunft den Abschluss der Arbeit (Teil 4).

Bei den betrachteten Unternehmen handelt es sich um Zeitschriften- und Zeitungsverlage. Nicht zuletzt hat bei der Auswahl der Verlagsunternehmen auch die Verfügbarkeit von entsprechenden Informationen eine Rolle gespielt.



# Inhalt

**Abbildungsverzeichnis**

**II**

## **Einleitung**

**I3**

**1.1 Printmedien im strukturellen Wandel**

**I7**

**1.2 Verlage und das Internet**

**25**

## **Übersicht digitaler Erlösquellen**

**29**

**2.1 Werbung**

**31**

2.1.1 Klassische Online-Werbung.....	31
2.1.2 Video-Werbung.....	35
2.1.3 Rubriken.....	38
<b>2.2 Performance</b>	<b>40</b>
2.2.1 Lead Generierung.....	40
2.2.2 Suchmaschinenbasierte Werbung / AdSense.....	41
2.2.3 Affiliate.....	42
2.2.4 Vertikale Suche.....	42
<b>2.3 Content</b>	<b>45</b>
2.3.1 Paid Content.....	45
2.3.2 Content Syndication.....	51
<b>2.4 Mobile</b>	<b>54</b>
2.4.1 Mobile Advertising.....	54
2.4.2 Mobile Paid Content.....	55
<b>2.5 Sonstige</b>	<b>60</b>
2.5.1 E-Commerce.....	60
2.5.2 Abo-Generierung.....	63



# Strategie für Verlage

**67**

## **3.1 Organisation und Struktur**

**73**

3.1.1 Anzeigenverkauf.....

73

3.1.2 Redaktion.....

77

3.2 Investition und Akquisition.....

85

## **3.3 Kommunikation und Marketing**

**92**

3.3.1 Werbemarkt.....

92

3.3.2 Rezipientenmarkt.....

94

## **Fazit**

**101**

## **Literaturverzeichnis**

**106**

## **Eigenständigkeitserklärung**

**III**



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der Anzeigenseiten am Gesamtumfang,	S. 15
Abbildung 2: Wöchentlicher Zeitaufwand nach Medien,	S. 21
Abbildung 3: Zeitanteil nach Medien,	S. 21
Abbildung 4: Gründe für die Internetnutzung nach Alter	S. 22
Abbildung 5: Thematische Nutzungsschwerpunkte Internet D	S. 23
Abbildung 6: Umsatzverteilung nach Segmenten 2007 VS. 2011	S. 27
Abbildung 7: Werbeinvestitionen in klassische Online-Werbung nach Wirtschaftsbereichen	S. 32
Abbildung 8: Ranking der Top-20-Online-Werbeträger D	S. 33
Abbildung 9: Online-Umsatzquellen Werbung - Stand 2008	S. 39
Abbildung 10: Online-Umsatzquellen Performance - Stand 2008	S. 43
Abbildung 11: Anteil Online-Umsatz Werbung - Stand 2007	S. 44
Abbildung 12: Anteil Online-Umsatz Performance - Stand 2007	S. 44
Abbildung 13: Online-Umsatzquellen Content - Stand 2008	S. 53
Abbildung 14: Anteil Online-Umsatz Content - Stand 2007	S. 53
Abbildung 15: Online-Umsatzquellen Mobile - Stand 2008	S. 59
Abbildung 16: Anteil Online-Umsatz Mobile - Stand 2007	S. 59
Abbildung 17: Online-Umsatzquellen Sonstige - Stand 2008	S. 64
Abbildung 18: Anteil Online-Umsatz Sonstige - Stand 2007	S. 64
Abbildung 19: Core Assets und Kernkompetenzen von Verlagen	S. 71
Abbildung 20: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	S. 88
Abbildung 21: Analyse von Assets und Kernkompetenzen	S. 88
Abbildung 22: Organisationale Anforderungen an integrierte Multimedia-Plattformen	S. 99

## **Teil I**

# **Printmedien in der Krise und im strukturellen Wandel**

*[E]s nutzt nichts, die Leser zu beschimpfen, wenn sie Richtung Online abwandern. Man muss ihnen folgen und neue Angebote machen.*

(Matthias Döpfner, 2009)

*[G]lücklich ist, wer vergisst. Was doch nicht zu ändern ist!*

(Johann Strauss, 1874)

## Einleitung

Die WAZ-Gruppe streicht rund 300 Stellen bei ihren nordrhein-westfälischen Tageszeitungen „Westdeutsche Allgemeine Zeitung“, „Neue Ruhr / Neue Rhein Zeitung“, „Westfälische Rundschau“ und „Westfalenpost“<sup>1</sup>. Seit Oktober vergangenen Jahres erscheinen die Titel nur noch mit einem Umfang von 32 Seiten, durchschnittlich sechs Seiten weniger als bisher<sup>2</sup>. Die „Süddeutsche Zeitung“, Marktführerin bei den überregionalen Abozeitungen, will 15 Millionen Euro einsparen und kann auch Kündigungen nicht mehr ausschließen, die Konkurrenz aus Frankfurt („FAZ“) erscheint in reduziertem Umfang und versucht Mitarbeiter mit Abfindungen loszuwerden. Gruner+Jahr, das umsatzstärkste Verlagshaus des Landes, stellt das Gesellschaftsmagazin „Park Avenue“ ein und lässt 110 Mitarbeitern aus seinen Wirtschaftsredaktionen die betriebsbedingte Kündigung zukommen<sup>3</sup>. Die Liste ist weder vollständig

---

<sup>1</sup> Vgl. Pauker / Wadlinger 2009, 43

<sup>2</sup> Vgl. journalist 11/2008, 6

<sup>3</sup> Vgl. Riesterer / Wittrock 2009, 13

noch beschreibt sie ein rein deutsches Problem - auch auf den wichtigsten Märkten in Europa haben die Verlage mit zum Teil massiven Problemen zu kämpfen. In Großbritannien fährt der Lokalzeitungsverlag Johnston Press 2008 bei 532 Millionen Pfund Umsatz 429 Millionen Verlust ein. Der spanische Marktführer „El Pais“ gibt im gleichen Jahr einen Gewinnrückgang von 60 Prozent bekannt<sup>4</sup>. Selbst Traditionsblätter wie die amerikanische „Tribune“ kämpfen ums Überleben<sup>5</sup>. Das Gesamtanzeigenvolumen aller US-Zeitungen sank im dritten Quartal 2008 um insgesamt 18 Prozent, das entspricht zwei Milliarden Dollar<sup>6</sup>.

Die Konjunkturflaute infolge der globalen Finanzkrise hat die Anzeigemärkte seit den letzten Monaten des Jahres 2008 massiv einbrechen lassen und die Printbranche, allen voran die Zeitungen hart getroffen. Im Bereich der für Zeitungen enorm wichtigen Kleinanzeigen hat sich im Januar und Februar der Umfang der Jobanzeigen in überregionalen Blättern gegenüber dem Vorjahreszeitraum fast um die Hälfte reduziert, bei den regionalen Titeln beträgt das Minus 41 Prozent.<sup>7</sup> Die Anzeigenstatistik der Zeitschriftenverleger für das erste Quartal 2009 sieht nicht besser aus. „Das Anzeigenvolumen der Publikumsmagazine blieb im ersten Quartal mehr als 16 Prozent unter dem Vorjahreszeitraum.“ (Wadlinger 2009, 46) Einige der wichtigsten Werbekunden aus der Auto- und Versicherungsbranche kämpfen längst selbst um das eigene Überleben. Allein die Autoindustrie hat ihre Ausgaben für Werbung in Printmedien von Januar bis Oktober 2008 um 122 Millionen Euro auf rund eine Milliarde zurückgefahren. Die so eingesparten elf Prozent fehlen Zeitungen wie Zeitschriften in ihrer Anzeigenplanung.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Pauker / Wadlinger 2009, 42

<sup>5</sup> Vgl. Riesterer / Wittrock 2009, 13

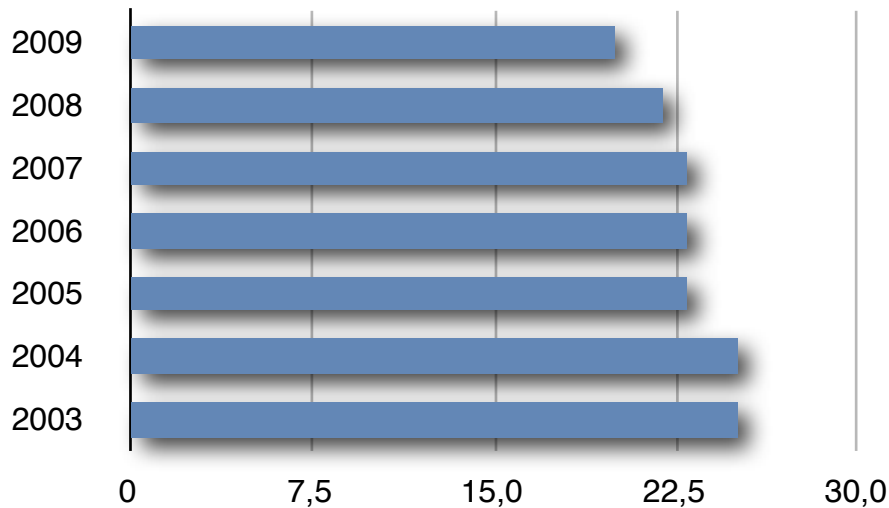
<sup>6</sup> Vgl. Moll 2009, 21

<sup>7</sup> Vgl. Neises 2009, 25

<sup>8</sup> Vgl. Riesterer / Wittrock 2009, 14

**Abbildung 1: Anteil der Anzeigenseiten am Gesamtumfang<sup>9</sup>**

■ Januar bis März 2009 in Prozent aller veröffentlichten Zeitschriften



Doch wer versucht, die Medienkrise und ihre Auswüchse wie das Zeitungsterben in den USA mit der Finanzkrise allein zu erklären, macht es sich zu leicht. Zwar haben die verschärften Bedingungen auf den Kreditmärkten viele Verlage in Liquiditätsengpässe geraten lassen, doch die Turbulenzen auf den Wirtschaftsmärkten beschleunigen lediglich eine Entwicklung die sich seit langem abzeichnet:

„So kämpfen nahezu alle Verleger seit Jahren gegen die Erosion ihrer Geschäftsmodelle. Denn ihre wichtigste Kundengruppe, die sie für die profitable Medienproduktion unbedingt brauchen, wandert seit Jahren ab: Zeitungen und Zeitschriften [...] verlieren seit Jahren zunehmend an Publikum.“ (Riesterer / Wittrock 2009, 14)

Die Auflagen der Printtitel sinken und kennen - mit wenigen Ausnahmen - seit Anfang der Neunziger nur eine Richtung: ungebremst nach unten. Wurden Ende 1997 laut Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) noch rund 31,4 Millionen Ta-

<sup>9</sup> Datenquelle: ZAS/PZ-Online, VDZ

ges- und Wochenzeitungen pro Erscheinungstag verkauft, waren es 2009 nur noch 25,45 Millionen Exemplare. Ein Minus von 23 Prozent.<sup>10</sup> Die Gesamtreichweite der Tageszeitungen fiel in den vergangenen zehn Jahren von knapp 80 Prozent auf 72 Prozent<sup>11</sup>. Bei den Zeitschriften sieht die Situation nur auf den ersten Blick besser aus. Seit 1997 sank die Gesamtauflage zwar „nur“ um rund elf Prozent auf 113,74 Millionen, doch die Anzahl der Titel stieg im gleichen Zeitraum signifikant an. Das heisst also, auf immer mehr Titel kommen immer weniger Leser.<sup>12,13</sup>

Die Mediaplaner sind sich der Abwanderung der Konsumenten hin zu den digitalen Medien wohl bewusst und geben immer mehr ihrer Werbe-Euros für Onlinekampagnen aus. Die Verlage indes können nur noch selten ihre Listenpreise durchsetzen, die Brutto-Netto-Schere geht immer weiter auf<sup>14</sup>. Während ein rasant wachsender Anteil des Werbevolumens online investiert wird<sup>15</sup>, kommt es häufiger auch zur Kannibalisierung zwischen klassischen Medien und digitalem Medium, da Online-Werbung zunehmend auch für die Markenkommunikation, die einstige Bastion der Publikumszeitschriften, verwendet wird. Und nicht nur Markenartikler, sondern auch immer mehr Händler, die über das größte absolute Werbevolumen verfügen, entdecken das Netz und sein genau messbares Werbepotenzial für sich. Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beschleunigen die Verlagerung von Werbebudgets hin zu genauestens skalierbaren Werbeformen zusätzlich.

---

<sup>10</sup> Vgl. Franke / Moog / Seibert / et al 2008, 2

<sup>11</sup> Vgl. Horizont Extra 20/2009, 29

<sup>12</sup> Vgl. Franke / Moog / Seibert / et al 2008, 2

<sup>13</sup> eigene Berechnungen

<sup>14</sup> Vgl. Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 7

<sup>15</sup> Zwischen 2004 und 2008 stiegen die weltweiten Ausgaben für Online-Werbung jährlich im Schnitt um 38,1 Prozent. Die Ausgaben Print-Werbung in Zeitungen und Zeitschriften weltweit dagegen wuchs nur um 4,4 bzw. 2,4 Prozent. Quelle: PWC Global E&M Outlook 2008, Wilkofsky Gruen Associates



Erschwerend hinzu kommt, dass Werbepartner, die Geld von Print zu Online verschieben, dies nicht zwangsläufig beim gleichen Titel platzieren müssen. Die Verlage stehen somit online nicht nur in direkter Konkurrenz untereinander, sondern einem erweiterten Wettbewerbskreis aus Suchmaschinen, Portalen und reinen Online-Anbietern (z. B. bei Rubriken) gegenüber. Die erfolgsabhängigen Bezahlmodelle bei Werbung über Suchmaschinen erhöhen den Wettbewerbsdruck außerdem.<sup>16</sup>

## 1.1 Printmedien im strukturellen Wandel

Die Druck- und Verlagsbranche sieht sich also strukturellen Herausforderungen gegenüber, deren Anzeichen wie der konstante Rückgang an Reichweite und Auflagen (Ausdruck eines veränderten Mediennutzungsverhaltens) sowie die Verlagerung von Werbegeldern in Online-Kanäle lange Zeit deutlich sichtbar waren.

Diese Veränderungen haben mehrere Ursachen, die sich zudem gegenseitig bedingen und in einer Art Kreislauf vorantreiben:

- den technologischen Fortschritt und die durch ihn ermöglichte Konvergenz der Medien,
- als Konsequenz daraus den Wettbewerb mit neuen Konkurrenten im Kampf um Rezipienten und Werbekunden
- und schließlich das an die neuen medialen Angebote angepasste Mediennutzungsverhalten der Konsumenten.

Wenn die Wirtschaftskrise die Medien- und insbesondere die Printbranche härter als andere Bereiche getroffen hat, dann weil sie nicht rechtzeitig auf diese strukturellen Anforderungen reagiert hat<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 6 - 11

<sup>17</sup> Vgl. Chahine / Künstler / Vollmer 2008, 2

Die Konvergenz der Medien stellt ein großes Risiko für Geschäftsmodelle dar, die auf die Nutzung von Inhalten über bestimmte Distributionskanäle oder Medien ausgerichtet sind<sup>18</sup>. Denn Inhalte sind heute nicht mehr an bestimmte Übertragungsmedien oder Endgeräte gebunden. Für den Nutzer eröffnet sich so die Möglichkeit, überall und auf beliebigen Endgeräten mediale Inhalte zu konsumieren, und damit fällt auch die Trennung zwischen zuvor separierten Märkten weg; klar gezogene Grenzen zwischen den Produzenten und Distributoren von medialen Inhalten verschwinden: Telekommunikationsunternehmen einerseits erwerben Inhalte oder stellen sie selbst her, Medienunternehmen andererseits suchen nach Möglichkeiten für eine eigene Distribution ihrer Produkte via fixem oder mobilen Breitband.<sup>19</sup> Der fortschreitende Grad der (mobilen) Breitbandpenetration ist auch einer der Hauptfaktoren, die zur veränderten Ausgangslage für Verlage geführt haben. Firmen wie „Google“, „YouTube“ und „Facebook“ profitieren von dieser Entwicklung und beanspruchen mittlerweile einen beachtlichen Teil der für den Medienkonsum aufgewendeten Zeit für sich. Darüber hinaus hat das Internet eine Reihe starker Wettbewerber - Anbieter von Inhalten und Werbeleistung zugleich - hervorgebracht. Als Beispiel ist hier das Webportal „auFeminin.com“ zu nennen. auFeminin konnte seinen Umsatz in den vergangenen fünf Jahren mehr als vervierfachen (auf zuletzt 24,7 Millionen Euro), der Profit des reinen Webpublishers stieg mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 66 Prozent auf rund 9,5 Millionen in 2008 an (2007 lag der Gewinn noch bei 13,1 Millionen).<sup>20,21</sup> Damit ist das Unternehmen mittlerweile nicht nur der führende Anbieter interaktiver Onlinemagazine für Frauen, sondern es übertrifft die Wachs-

---

<sup>18</sup> Vgl. Baya / du Pre Gauntt 2006, 9

<sup>19</sup> Vgl. Fuest / Pols 2007, 7

<sup>20</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 26

<sup>21</sup> eigene Berechnung auf Zahlenbasis von Reuters

tumsraten der Verlagshäuser, für deren Hochglanzprodukte es eine große Bedrohung ist, bei weitem. Die Übernahme durch den Axel Springer Verlag (der keine Frauentitel im Portfolio hat) im Jahr 2007 für 284 Millionen Euro war da nur logische Konsequenz.

Schließlich führte die Entwicklung nutzerfreundlicher Social Software zu einer Fülle privater Inhalteanbieter, denn jeder kann heute nahezu aufwandsfrei sein eigener Verleger werden und im günstigen Fall ein Millionenpublikum erreichen. Mit der Wahl der gemeinsam im World Wide Web aktiven Menschen zur „Person of the Year“ durch das US-amerikanische „Time Magazine“ im Dezember 2006 wurde dieses Massenphänomen und die Kreativität der Netzaktivisten entsprechend gewürdigt. Noch immer lässt sich die Bedeutung dieser „medialen Revolution“ nicht abschließend bestimmen. Fotos, Videos, Blogs, Podcasts, Kontaktdatenbanken aller Art, personalisiertes Internetradio oder „Geschichtsschreibung von unten“, der Phantasie sind in den Weiten des Internets keine Grenzen gesetzt.<sup>22</sup>

Der größte Treiber der Digitalisierung aus Verlagssicht ist aber nicht der Technologisierungsgrad, sondern die Konsumentenseite. Viele Rezipienten sehen Online-Inhalte als Substitut für gedruckten Content. Deshalb riskieren Verleger, die Onlineauftritte zu ihren Marken starten, die Kannibalisierung der Werbe- sowie Abo- und Vertriebs Erlöse ihrer traditionellen Produkte.<sup>23</sup> Zwar konnte dieser Kannibalisierungseffekt empirisch noch nicht belegt werden, doch laut einer Studie der Fachhochschule Mainz werden Tageszeitungen in zehn Jahren rund 30 Prozent ihrer Leser verloren haben, und das Internet wird über so viel Werbeeinnahmen verfügen wie der Zeitungsmarkt. „Ich empfehle Verlegern, das Internet als Leadmedium anzuerkennen und auf keinen Fall Offline-

---

<sup>22</sup> Vgl. Dittler / Gebel / Kruse / et al 2007, 6

<sup>23</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 2

Geschäftsstrategien einfach nur online umzusetzen“, so der Professor Lothar Rolke, einer der beiden Studienautoren, zum „journalist“.<sup>24</sup> Fakt ist: Keine andere Informationstechnologie hat jemals so schnell Eingang gefunden in die Alltagsgewohnheiten der Menschen. Während die Zeitung Jahrhunderte bis zum Massenmedium brauchte und Radio und Fernsehen immerhin noch Jahrzehnte, benötigte das Internet weniger als zehn Jahre für eine vergleichbare Dichte der Durchdringung.<sup>25</sup> Laut ARD-ZDF-Online-Studie 2009 sind bereits 43,5 Millionen Deutsche im Netz. Der Anteil der Internet-Nutzer (ab 14 Jahren) in Deutschland ist von 1997 bis 2009 von 6,5 Prozent auf 67,1 Prozent gestiegen. 96,1 Prozent der 14- bis 29-Jährigen nutzen regelmäßig das Internet<sup>26</sup>, wiederum 61 Prozent davon informieren sich online über Nachrichten zum Weltgeschehen<sup>27</sup>. Damit ist das Fernsehen als Leitmedium zumindest in dieser Altersgruppe längst vom Internet abgelöst worden<sup>28</sup>, die Zahl der Jugendlichen mit einem Computer hat 2008 erstmals die Zahl derer mit einem Fernseher deutlich übertroffen<sup>29</sup>. Unter den 30- bis 49-Jährigen surfen noch 84,2 Prozent und bei den Über-50-Jährigen liegt der Anteil bei 40,7 Prozent. Miteinander vernetzt und an das Internet angebunden verändern die Menschen ihre Gewohnheiten in puncto Medienkonsum und Informationsversorgung nachhaltig. Neben dem Fernsehen ist das Internet mittlerweile das bevorzugteste Medium für die Nachrichten- und Informationsbeschaffung. Als Gründe werden der schnelle Überblick, Videoangebote und Personalisierbarkeit genannt.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> journalist 1/2009, 9

<sup>25</sup> Dittler / Gebel / Kruse / et al 2007, 4

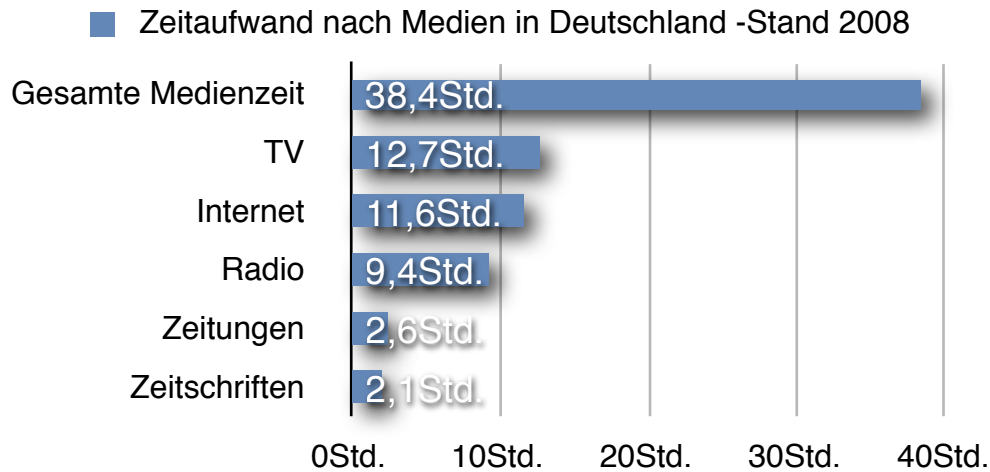
<sup>26</sup> ARD / ZDF 2009

<sup>27</sup> Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 6

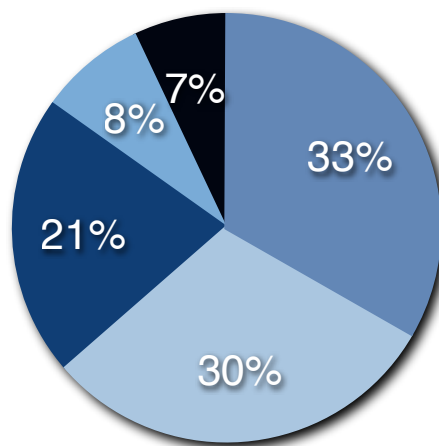
<sup>28</sup> Vgl. Fabel / von Stern 2006, 9

<sup>29</sup> Vgl. journalist 11/2008, 10

<sup>30</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 16

**Abbildung 2: Wöchentlicher Zeitaufwand nach Medien<sup>31</sup>****Abbildung 3: Zeitanteil nach Medien<sup>32,33</sup>**

● TV ● Internet ● Radio ● Zeitungen ● Zeitschriften



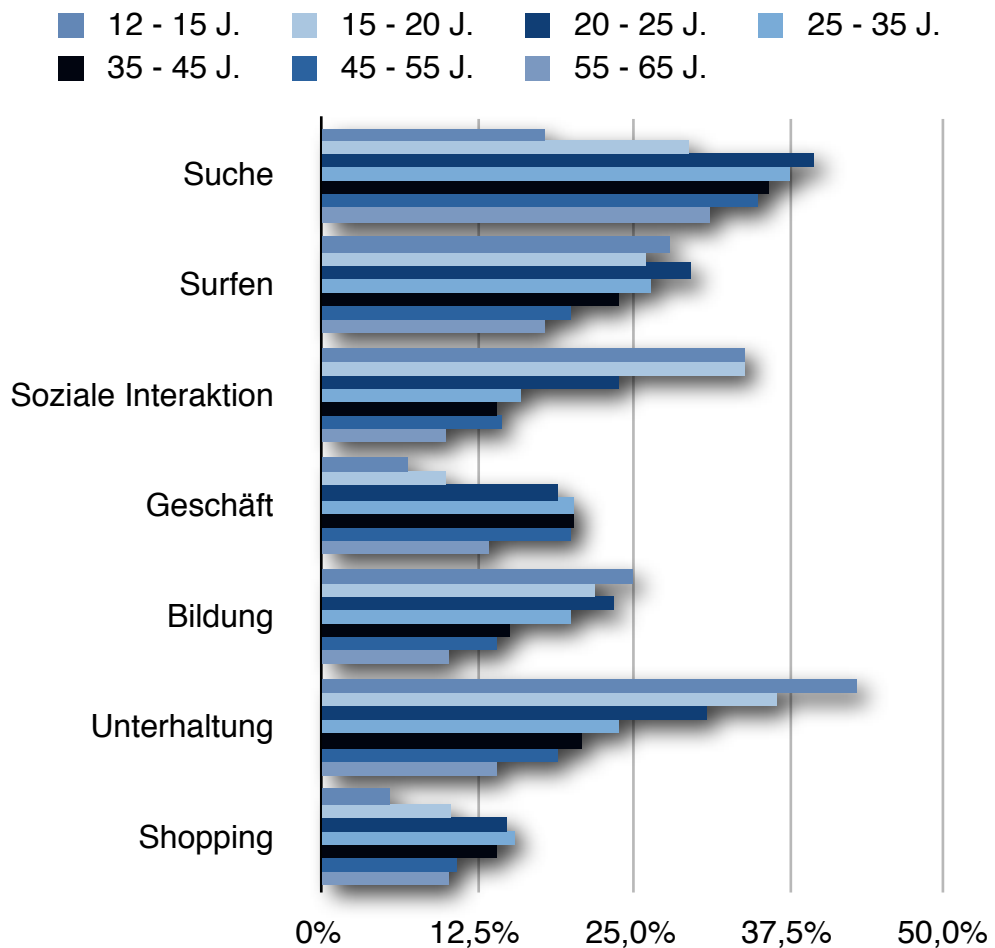
<sup>31</sup> Datenquelle: Fleishmann Hillard / Harris Interactive 2008, 5

<sup>32</sup> Datenquelle: Fleishmann Hillard / Harris Interactive 2008, 5

<sup>33</sup> Da keinesfalls jede Onlinenutzung mit Zuwendung zu publizistischen Online-Angeboten gleichgesetzt werden kann, ist die Gegenüberstellung dieser Zeitdauer und der Nutzungsdauer von Medien nur bedingt aussagefähig und darf daher lediglich dahingehend interpretiert werden, dass für den Internetkonsum aufgewendete Zeit nicht für anderweitige Mediennutzung zur Verfügung steht.

Die Motivation für den Internetgebrauch hängt dabei auch vom Alter der Rezipienten ab und unterscheidet sich wesentlich zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Während jüngere Menschen das Netz hauptsächlich zur Unterhaltung und sozialer Netzwerke wegen aufsuchen, steigt mit zunehmenden Alter die Wahrscheinlichkeit, dass nach Informationen oder Einkaufsmöglichkeiten gesucht wird.<sup>34</sup>

**Abbildung 4: Gründe für die Internetnutzung nach Alter<sup>35</sup>**

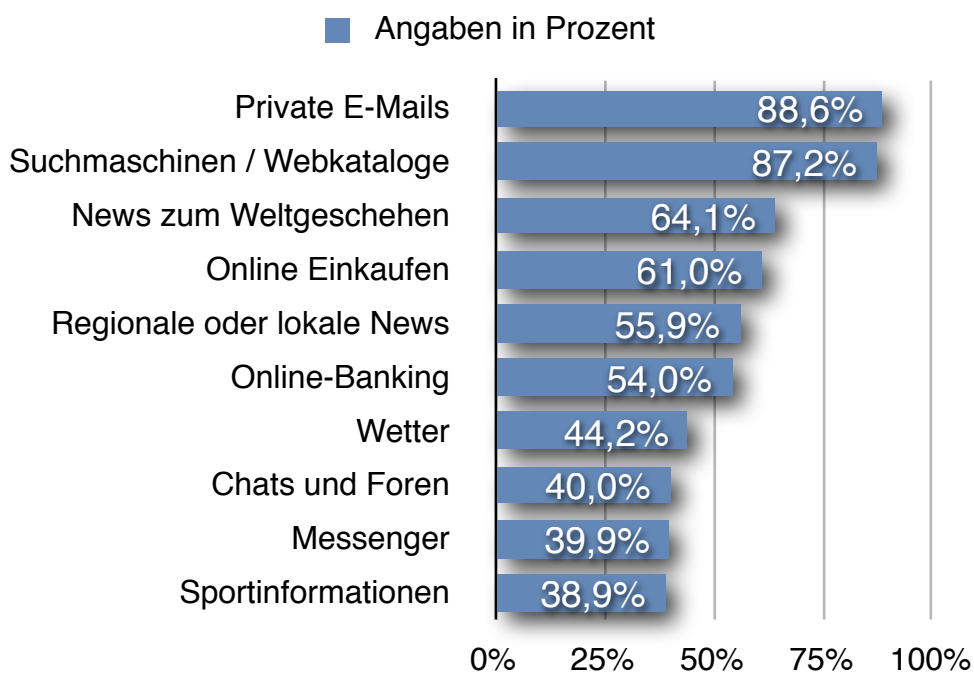


<sup>34</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 11

<sup>35</sup> ebenda, 11

Generell lässt sich sagen Kommunikation, Information und Transaktion sind die typischen Gründe für die Nutzung des Internets. Einer Untersuchung des Online-Vermarkterkreises, dem zentralen Gremium der deutschen Online-Vermarkter, zufolge steht für 88,6 Prozent (37,01 Millionen) der Internetnutzer das Senden und Empfangen privater E-Mails an erster Stelle, gefolgt von der Recherche in Suchmaschinen oder Webkatalogen bei 87,2 Prozent (36,41 Millionen) der User. Über 50 Prozent der Befragten führen ehemals offline erledigte Aktivitäten jetzt auch im Internet aus und nutzen globale, regionale oder lokale Nachrichtenangebote. Daraus lässt sich ableiten, dass sich das Internet als fester Bestandteil in den unterschiedlichsten Lebensbereichen etabliert hat.<sup>36</sup>

**Abbildung 5: Thematische Nutzungsschwerpunkte Internet D<sup>37</sup>**



<sup>36</sup> Vgl. Online-Vermarkterkreis 2009, 23

<sup>37</sup> ebenda, 23

Der Aufenthaltsort der Menschen beeinflusst deren Surfverhalten ebenfalls. Beispielsweise werden in der Schule / Universität bzw. an öffentlichen Nutzungsorten und unterwegs Kommunikationsmöglichkeiten und Entertainment-Inhalte überdurchschnittlich häufig genutzt, während am Arbeitsplatz vor allem Information und Transaktion im Vordergrund stehen. Die Internetnutzung in den eigenen vier Wänden weist dagegen keine besonderen Nutzungsschwerpunkte auf, da sie nahezu identisch mit der Internetnutzung insgesamt ist. Standardmäßige Anwendungen wie das Empfangen und Versenden von E-Mails werden ortsunabhängig überall gleichermaßen genutzt.<sup>38</sup>

Aus Sicht von Verlagen können Internetnutzer in zwei unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden:

- Onliner, also Menschen, die ihr Informations- und Unterhaltungsbedürfnis lediglich online erfüllen, und
- Kombinierer, die sowohl den digitalen Informationskanal als auch das Offline-Medium Print nutzen.

Reine Onlinenutzer sind in ihrem Medienkonsum selektiver und schätzen besonders die praktische Erreichbarkeit und die größere Aktualität des Internets. Auch interaktive Angebote (Web 2.0) sind für diese Kategorie wichtiger, haben insgesamt aber eine untergeordnete Bedeutung. Der Fokus liegt auf Information.

Mehr Zeit für den Medienkonsum sowohl digital als auch offline nehmen sich die Kombinierer. Hier kann also die Crossmedialität im Sinne einer intensiveren Auseinandersetzung mit Medien verstanden werden. Onlineangebote werden von dieser Gruppe als hochaktuelle, leicht zugängliche multimediale Ergänzung zu Printprodukten gesehen.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Online-Vermarkterkreis 2009, 25

<sup>39</sup> Vgl. Heinz / Niedereichholz / Rudolph / et al 2008, 36 - 51



## 1.2 Verlage und das Internet

Anno 1994 wurde vom Spiegel-Verlag der Netzableger „Spiegel Online“ gegründet<sup>40</sup>, ein Jahr später wagte die „taz“ als erste deutsche Tageszeitung den Schritt ins Internet<sup>41</sup>. Heute gehört ein attraktiver Ableger im Netz zum Standard für die meisten Printmarken. Die Aussichten für das Stammgeschäft mit Printprodukten und -anzeigen indes sind verhalten und dessen relative Bedeutung wird in Zukunft weiter zurückgehen. Die Hoffnung liegt deshalb auf dem Ausbau neuer Wachstumsfelder, doch der Markt verlagsnaher Zusatzprodukte ist längst stark besetzt und fast gesättigt, das weitere Potenzial dementsprechend gering<sup>42</sup>. Darum gilt den Neuen Medien oft ein Hauptaugenmerk. Doch die digitalen Geschäftsmodelle können die Differenz zu den Umsatz- und Gewinnrückgängen (noch) nicht ausgleichen und sind in den meisten Fällen wenn nicht ein Verlustgeschäft, dann doch wenigstens von Quersubventionierungen abhängig. Laut einer Studie aus dem vergangenen Jahr verfehlen über die Hälfte (52 Prozent) der getätigten Investitionen in das Online-Geschäft ihre Umsatz- und Ergebnisziele. Tatsache ist:

„Seit Jahren wird im Online-Geschäft von Medienunternehmen zu optimistisch geplant. Die Zielanteile des Online-Geschäfts liegen heute im Vergleich zum traditionellen Geschäft in der Regel nicht dort, wo sie vor fünf oder acht Jahren gesehen wurden.“ (Becker / Keller-Herder 2008, 2)

Sicher stellt es die Verantwortlichen vor große Herausforderungen, die Chancen und Risiken der Online-Geschäftsentwicklung einigermaßen verlässlich zu planen, und hohe Anfangsinvestitionen amortisieren sich keinesfalls immer so schnell wie gewünscht. Besonders die Umsatz- und Ertragsplanung ist im Vergleich zu dem traditionellen Mediengeschäft

---

<sup>40</sup> Vgl. Daniel 2006, 52

<sup>41</sup> Vgl. Mrazek 2007 A, 54

<sup>42</sup> Beusch / Schwaiger / von Reibnitz 2006, 13

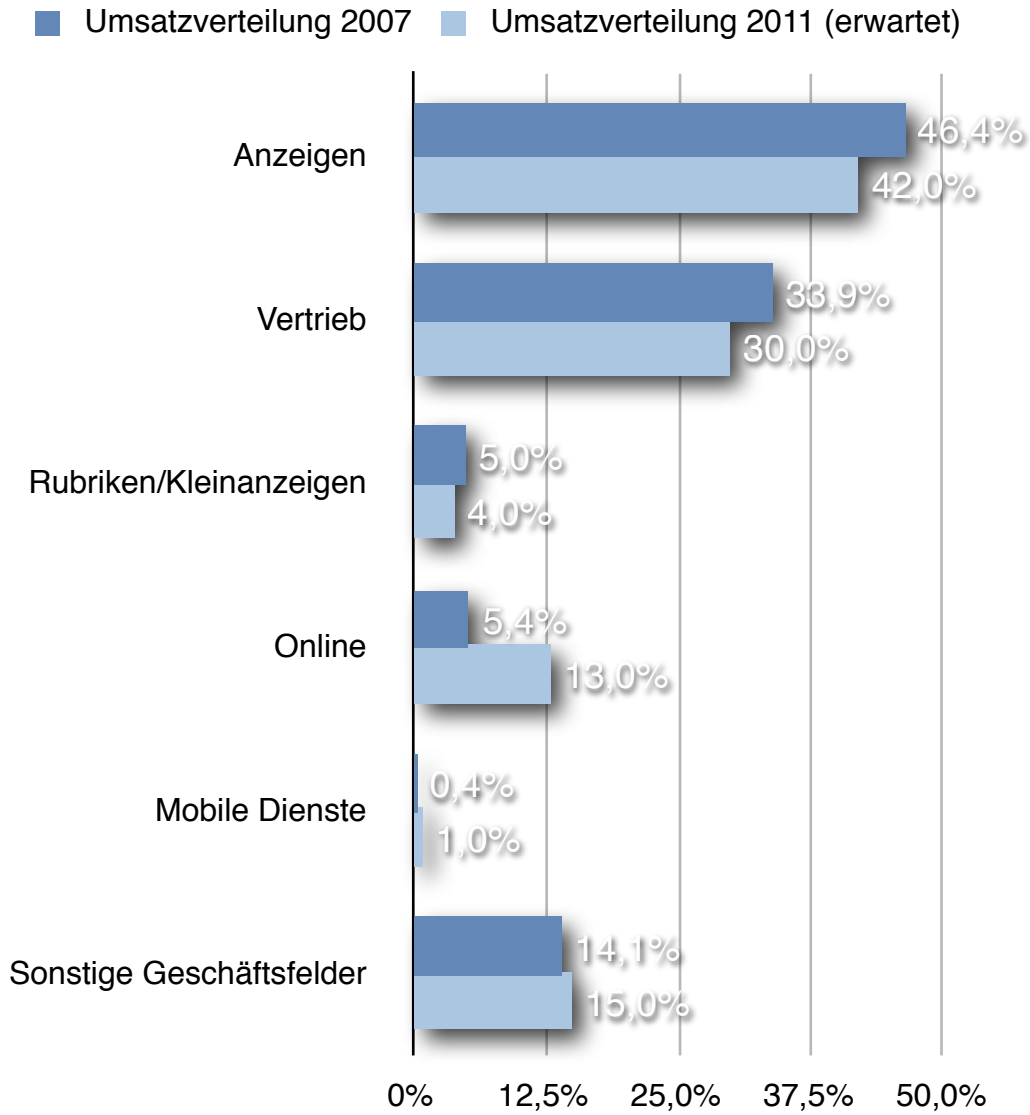
weniger verlässlich und wird im Extremfall zum Vabanquespiel. Besonders bei Prognosen zu Nutzerzahlen und -verhalten zeigen sich oft fehlerhafte Planungsprämissen. Die Gründe für das Scheitern reichen darüber hinaus von unvorhergesehenen Marktentwicklungen bis hin zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Hohen Anfangsinvestitionen für den Aufbau technischer Infrastruktur und neuer Plattformen sowie zur Entwicklung von Geschäftsmodellen und Produkten stehen der rasche technologische Fortschritt und infolgedessen kurze Produktlebenszyklen gegenüber. Das volatile Nutzerverhalten in Verbindung mit der steigenden Zahl der Internet-Nutzer führt zu einem intensiven Wettbewerb mit kontinuierlich wachsenden Angeboten. Der Markteintritt neuer Anbieter erfolgt dabei entweder durch Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle oder auch deren schlichte Imitation.<sup>43</sup>

Trotzdem werden die verschiedenen Online-Aktivitäten als strategisch wichtig angesehen und:

„Verlage sind von einer positiven Entwicklung ihres Online-Geschäfts überzeugt: 45,8 Prozent erwarten ein moderates Umsatzwachstum von 0 bis 10 Prozent pro Jahr, 54,2 Prozent rechnen gar mit einem Wachstum von mehr als 10 Prozent pro Jahr. Kein einziger Teilnehmer rechnete mit stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen.“ (Becker / Keller-Herder 2008, 4)

---

<sup>43</sup> Becker / Keller-Herder 2008, 2 - 8

**Abbildung 6: Umsatzverteilung nach Segmenten 2007 VS. 2011<sup>44</sup>**

<sup>44</sup> Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 10

## **Teil 2**

# **Vom Verlagshaus zum Medienunternehmen**

*[Y]ou get lousy pennies on the internet.*

(Hubert Burda, 2009)

*[T]here's a lot of ways we can make money out of our content, over and above advertising*

(Rupert Murdoch, 2009)

# 2

## Übersicht digitaler Erlösquellen

Nachdem im ersten Teil ausführlich die Gründe und die Notwendigkeit einer Geschäftstätigkeit in den digitalen Medien behandelt wurden, sollen an dieser Stelle der Arbeit die wichtigsten digitalen Erlösquellen für Verlage vorgestellt werden. In Ergänzung und für eine abschließende Bewertung ihres Potentials sollen auch der aktuelle Grad der Erschließung sowie mögliche Wachstumschancen untersucht werden. Der Großteil der wiedergegebenen Geschäftszahlen wurde einer Untersuchung des Verbands der Deutschen Zeitschriftenverleger aus dem Jahr 2007 entnommen. Um den universellen Charakter der Arbeit nicht zu gefährden, wurde auf eine Unterscheidung nach Zeitschriften- und Zeitungsverlagen weitestgehend verzichtet. Zudem wurden die verschiedenen Geschäftstätigkeiten nach spezifischen Eigenschaften und Gemeinsamkeiten zusammengefasst und mit Oberbegriffen klassifiziert.

Die Klassifizierung der einzelnen Geschäftstätigkeiten geschieht dabei mit Hilfe der folgenden Kategorien:

### **2.1 Werbung**

2.1.1 klassische Onlinewerbung

2.1.2 Video

2.1.3 Rubriken

### **2.2 Performance**

2.2.1 Lead Generierung

2.2.2 Search / AdSense

2.2.3 Affiliate

2.2.4 Vertical Search

### **2.3 Content**

2.3.1 Paid Content

2.3.2 Content Syndication

### **2.4 Mobile**

2.4.1 Mobile Advertising

2.4.2 Mobile Paid Content

### **2.5 Sonstige**

2.5.1 Abo-Generierung

2.5.2 E-Commerce

2.5.3 Subscription

## 2.1 Werbung

### 2.1.1 Klassische Online-Werbung

Klassische Online-Werbung ist nach wie vor die gängigste Werbeform im Internet<sup>45</sup> und für Verlage die digitale Erlösquelle Nummer Eins. Knapp 80 Prozent der in einer Untersuchung durch den Verband Deutscher Zeitschriftenverleger befragten Zeitungs- und Zeitschriftenverlage betreiben bereits Online-Werbung, weitere 13 Prozent planen den Einsatz in der Zukunft. Somit entfallen über 42 Prozent der gesamten Online-Umsätze bei Verlagen auf die klassische Online-Werbung.<sup>46</sup>

Unter klassischer Online-Werbung sollen im Rahmen dieser Arbeit alle Arten grafischer Werbung im Internet verstanden werden. Dabei wurden die normalen Werbebanner längst um etliche Variationen wie Layer, Skyscraper und Rectangles erweitert. Neue Formate wie etwa Video-Ads, Interstitials und andere ergänzen das Leistungsportfolio. Der Erfolg einer Website wird in diesem Zusammenhang über Messgrößen wie Page Impressions (PIs) - früher Page Views - und die Anzahl der Unique User definiert. Sie geben Auskunft über Zugriffe und Reichweite.

„Die gemessene Reichweite als Grundlage für die Erlösgenerierung durch Werbung gibt an, wie viele Personen einer Zielgruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitraum Kontakt mit dem Werbemittel hatten. Sie gibt den Werbekunden Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit einer Site.“ (Pusler 2008, 17)

Die Abrechnung hängt ab von Anbieter und Position und reicht von Cost-per-Impression (klassische TKP-Kampagnen) über Cost-per-Click bis hin zu Cost-per-Action.

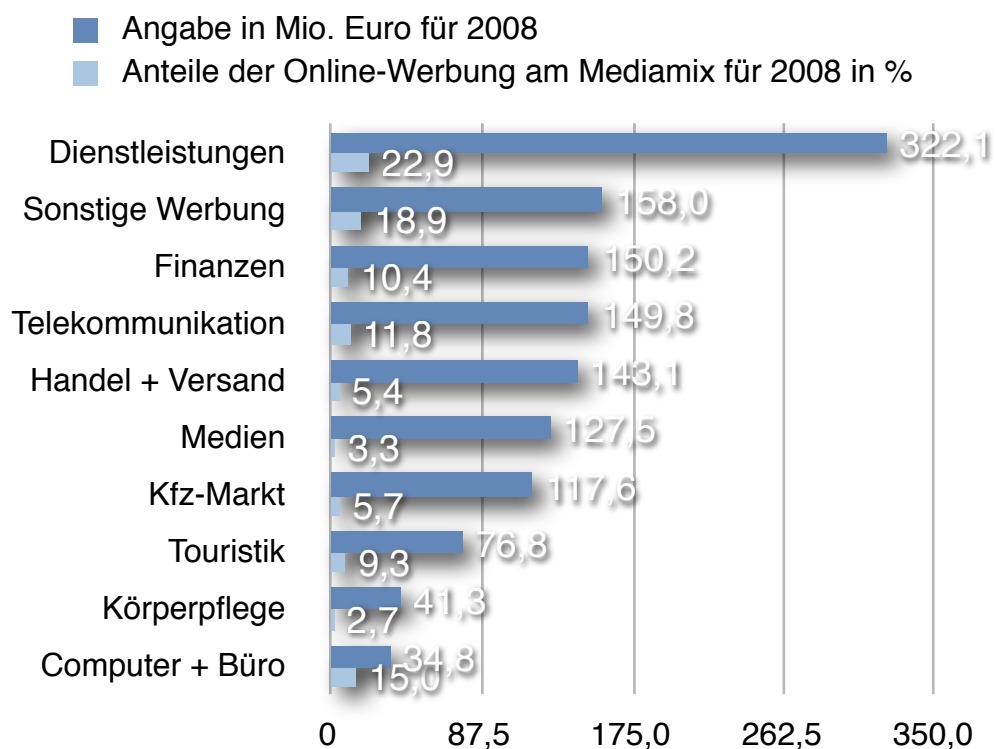
---

<sup>45</sup> Vgl. Pusler 2008, 17

<sup>46</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 15

Bei Aufschlüsselung der Werbeinvestitionen in der klassischen Online-Werbung nach den verschiedenen Wirtschaftszweigen zeigt sich, dass die bislang für Verlagsunternehmen besonders wichtigen Werbepartner aus den Bereichen Finanzen, Handel und Versand, Kfz-Markt und Körperpflege bereits beachtliche Teile ihrer Werbebudgets in Display Advertising stecken.

**Abbildung 7: Werbeinvestitionen in der klassischen Online-Werbung nach Wirtschaftsbereichen<sup>47</sup>**



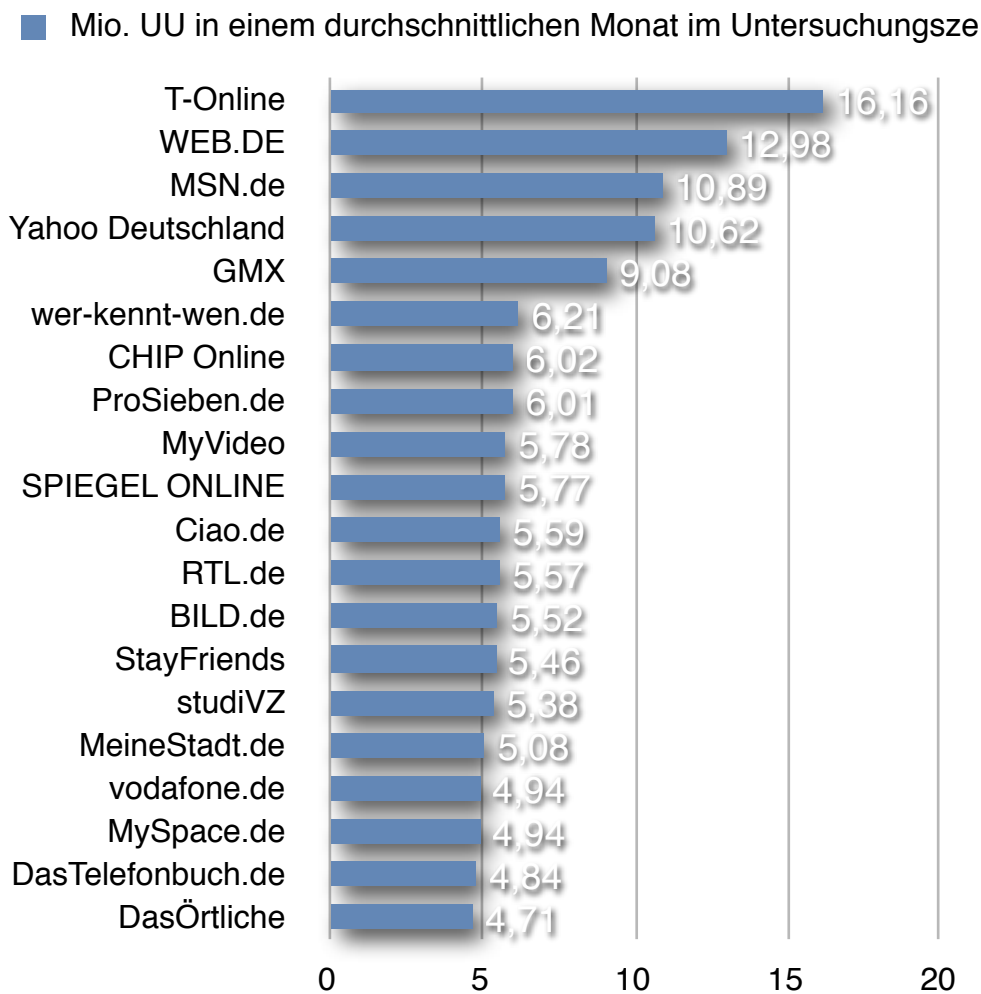
Hier steckt also noch großes Erlöspotential, aber nur wenn es langfristig gelingt einen größeren Anteil dieser Werbegelder für die Verlagssites zu gewinnen, denn bislang finden sich unter den Top-20-Onlinewerbeträ-

<sup>47</sup> OVK Online-Report 2009/01, 14



gern vor allem Portale, Videocommunities, Social Networks und Dienstleister. Einzige Verlagsangebote sind: „Spiegel Online“, „CHIP Online“ und „Bild.de“.

**Abbildung 8: Ranking der Top-20-Onlinewerbeträger D<sup>48</sup>**



<sup>48</sup> AGOF e. V. internet facts 2009-1

2007 hat die Online-Werbung in Europa um rund 40 Prozent auf 11,2 Milliarden Euro zugelegt. Im gleichen Zeitraum wuchs der US-Markt um 26 Prozent auf 14,5 Milliarden Euro. Die drei wichtigsten europäischen Märkte für Online-Werbung sind England, Deutschland und Frankreich. Sie vereinigen rund 65 Prozent der Gesamtbranche auf sich.<sup>49</sup> Nach einer Studie des Online-Vermarkterkreises im Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. wurden 2008 in Deutschland knapp 1,9 Milliarden Euro (brutto)<sup>50</sup> in klassische Online-Werbung investiert (+ 27 Prozent gegenüber 2007). Das entspricht rund 52 Prozent der gesamten Online-Werbeumsätze.<sup>51</sup>

Generell lässt sich sagen, dass Online-Werbung aus Sicht von Verlagen großes Potenzial hat, da die Online-Werbeausgaben noch weit hinter dem Online-Konsum liegen und der Online-Anteil am Werbekonsum weiter wächst.<sup>52</sup> Außerdem handelt es sich bei dem Großteil der geschalteten Kampagnen um Branding-Kampagnen zur Verbesserung der Markenwahrnehmung, die nach Festpreisen bezahlt werden (TKP-Modell).

---

<sup>49</sup> Vgl. *journalist* 7/2008, 10

<sup>50</sup> Der Verfasser ist sich bewusst, dass angesichts hoher Rabatte der Ausweis von Bruttozahlen zu Verzerrungen führt, doch die Definition einer einheitlichen Online-Währung, die im Markt akzeptiert wird, existiert derzeit noch nicht und bleibt weiteren Anstrengungen der Beteiligten vorbehalten. Denn momentan weisen die Branchenverbände: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e. V. (ZAW), Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e. V. (BITKOM) sowie Online-Vermarkterkreis (OVK) im Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. jeweils abweichende Marktdaten aus. Die Abweichungen resultieren zum einen aus dem unterschiedlichen Ausweis (Brutto/Netto) sowie aus den darin enthaltenen Kategorien (klassische Onlinewerbung/zusätzlicher Ausweis des Suchwort-Marketing und Werbeerlösen aus Affiliate-Netzwerken). Des Weiteren ist sich der Verfasser bewusst, dass die Zahlen des ZAW als maßgebliche Währung auf dem deutschen Werbemarkt gelten, da es sich um Nettozahlen handelt. Da der ZAW sich aber auf klassische Online-Werbung beschränkt und in dieser Arbeit auch andere Online-Werbeformate untersucht werden sollen, muss im Folgenden auf die Bruttozahlen vom OVK zurückgegriffen werden, da nur so die verschiedenen digitalen Werbeformen in Relation gesetzt werden können.

<sup>51</sup> Vgl. OVK Online-Report 2009/01, 7

<sup>52</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 C, 6

Deren Anteil wird in Zukunft sogar noch zunehmen<sup>53</sup>. Für diese Art der Werbung sind ein redaktionell gesichertes Umfeld und vertraute Marken nach wie vor ein klarer Wettbewerbsvorteil.<sup>54</sup> Darüber hinaus sind Verlagsites für Markenartikler interessant, weil sie im Gegensatz zu Sites mit „Massenware“ maßgeschneiderte und Multi-Plattform-Kampagnen und attraktive, definierte Zielgruppen bieten können. Dementsprechend optimistisch sind Verlagsvertreter was das Potential der klassischen Online-Werbung angeht: Fast 80 Prozent der befragten Verlage rechnen mit gleichbleibenden oder gar höheren Umsatzanteilen für das Jahr 2011. Der Rest erwartet eine rückläufige Entwicklung von Online-Werbeumsätzen.<sup>55</sup> Die positive Einschätzung der Verlagsbranche in Bezug auf die Umsatzentwicklung teilt der Online-Vermarkterkreis. Für das laufende Jahr prognostiziert der Verband ein Umsatzwachstum von zehn Prozent auf rund 2,1 Milliarden Euro (brutto)<sup>56</sup>.

### 2.1.2 Video-Werbung

Besonders viel Wachstum wird es in Zukunft im Bereich der Video-Werbung (die zur klassischen Online-Werbung gezählt wird) geben. Die hier erwirtschafteten Brutto-Werbeumsätze sind Nielsen Media Research zufolge im 1. Halbjahr 2008 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 402 Prozent auf 3,62 Millionen Euro gestiegen<sup>57</sup>. Auch wenn die Werbeinvestitionen in Video-Werbeformate bislang nicht den Umfang der etablierten Formate erreicht haben, fragen immer mehr Mediaagenturen und

---

<sup>53</sup> Vgl. VDZ 2009, 12

<sup>54</sup> Vgl. Burkhard / Mogg / Seibert / et al 2008, 7

<sup>55</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 15

<sup>56</sup> Vgl. OVK Online-Report 2009/01, 14

<sup>57</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 17

Kunden nach dieser Möglichkeit<sup>58</sup> zur Konsumentenansprache<sup>59</sup>. Laut einer aktuellen Studie des VDZ unter 70 Mediaplanern aus 17 Agenturen wird die Bedeutung von Video-Ads und Werbemittel mit Videointegration im Kontext von Branding-Kampagnen zunehmen. 96 Prozent bzw. 88 Prozent der Befragten teilten diese Einschätzung. 89 Prozent sind der Meinung Video-Werbung wird zu einem Standardinstrument werden.<sup>60</sup> Vor allem Firmen, die auch TV-Spots schalten, werden hier ihr Engagement ausbauen, da für sie die Umsetzung besonders einfach ist<sup>61</sup>. Vor diesem Hintergrund sind auch die Bemühungen von Klassenprimus „Spiegel Online“, den Video-Content auszubauen, zu sehen<sup>62</sup>. Bereits 2006 kündigte der damalige Chefredakteur Mathias Müller von Blumencron im „journalist“ an: „Spätestens in einem Jahr werden wir Fullscreen-Videos machen.“ Und zum Thema Video-Werbung: „Die Kunden stehen Schlange.“ (Daniel 2006, 52 bzw. 54) Auch Gruner + Jahr, der Axel Springer Verlag und Hubert Burda Media vermarkten bereits erfolgreich ihre Online-Videos. Auch bei den Zeitungsverlagen gibt es mittlerweile Video-Nachrichtendienste, die durch ihr Angebot regional oder nationaler Nachrichten für Anzeigenkunden von Interesse sein können. Der Kölner Stadtanzeiger etwa produziert mit überschaubaren Mitteln eine tägliche Nachrichtensendung sowie weitere Formate wie

---

<sup>58</sup> Vgl. OVK Online-Report 2009/01, 12

<sup>59</sup> Laut Marktforschungsunternehmen comScore schauten allein im Dezember 2008 28 Millionen Deutsche über drei Milliarden Online-Videos. 51 Prozent (1,7 Milliarden Views) entfielen dabei auf Googles „YouTube“. Der einzige Verlag im Ranking war Axel Springer. Mit 1,56 Millionen Unique Viewers landete er auf dem vorletzten Platz.

<sup>60</sup> Vgl. VDZ 2009, 20 - 21

<sup>61</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 18

<sup>62</sup> Die Redaktion von „Spiegel Online“ bietet laut Vermarkter „Quality Channel“ mittlerweile 40 Videos mit 400.000 bis 500.000 Abrufen am Tag an (auf Wunsch mit Remindern kombinierbar). Die Leistungswerte haben sich in den vergangenen zwei Jahren verzwanzigfacht.

Interviews, Video-Blogs und eine satirische Wochenschau.<sup>63</sup> Insgesamt wird Online-Videowerbung zwar erst knapp von jedem vierten Verlag angeboten, doch aufgrund positiver Prognosen wollen viele hier aktiv werden. Der Anteil am Online-Umsatz liegt bei rund fünf Prozent.

Hauptgrund für den Vormarsch audiovisueller Formate sind die höhere Emotionalität und bessere Branding-Wirkung<sup>64</sup>. Nach Expertenmeinung sind Videos das Emotionalste, was man im Netz machen kann<sup>65</sup>.

Video-Werbeformate im Überblick:

- Werbeclips im Contentvideo als Preroll, Midroll oder Postroll
  - mit oder ohne Begleitwerbung (Companion Banner)
  - mit oder ohne Interaktivität
- Video Overlays, die meist zeitweise den unteren Teil des Videos mit einer anklickbaren Videobotschaft überdecken.
- Bannerwerbung oder Textwerbung im Videoplayer
- Sponsorships mit Sponsor-Message, -Werbung, -Logo, -Buttons für
  - einzelnes Video
  - bestimmte Videoshow (regelmäßige Sendung)
  - Kategorien von Videos
  - ganze Videosektion
- allein stehende Werbe- und Informationsclips

Abschließend lässt sich sagen, Online-Videowerbung ist allgemein wirksamer als Online-Werbung und wird meist zu Festpreisen für exklusive Videopositionen oder Sponsorships und nur selten nach Leistung angeboten.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Wegerich 2008, 32

<sup>64</sup> Vgl. Fabel / von Stern 2006, 9

<sup>65</sup> Vgl. Daniel 2006, 54

<sup>66</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 B, 14, 19

### 2.1.3 Rubriken

Bei klassischen Rubrikenanzeigen ist eine klare Tendenz zur Digitalisierung erkennbar. Durch Stand alone- oder Kooperationslösungen kommt es zu einer regelrechten Renaissance im Online-Segment.<sup>67</sup> Die „Frankfurter Allgemein Zeitung“ machte mit „fazjob.net“ schnell gegenüber „Monster“, einem der größten Online-Konkurrenten, Boden gut. Sechs Wochen nach Start des Stellenportals waren 21.000 Angebote gelistet (Monster 38.000).<sup>68</sup> Aktuell sind jedoch nur rund 10.000 Angebote verzeichnet (Stand 30. Juli 2009). Auch das als „ISA“ (Immobilien-, Stellen- und Autoanzeigen) gestartete Angebot kooperierender Verlage hat Probleme. Unter der mittlerweile in „Marktgruppe“ umbenannten Dachmarke haben sich 43 Verlage zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, das verschiedene Rubrikenseiten (immowelt.de, stellenanzeigen.de, autoanzeigen.de) anbietet.<sup>69</sup> Axel Springer dagegen ist erfolgreich mit den Marken „Immonet“ und „Wohnfinder.de“ (Wohnen), „Stepstone“ (Job) und „autobild.de“, das mit „motoso.de“ kooperiert, einem Online-Marktplatz für Fahrzeugteile und Services. Das Geschäft mit lokalen Kleinanzeigen wird ebenfalls online betrieben, typischerweise vor allem von den Zeitungsverlagen. Beispielsweise starteten die lokalen Zeitungsverlage im Rheinland mit „kalaydo.de“ einen Online-Marktplatz für Stellen- und Immobilienanzeigen.

Laut VDZ-Untersuchung sind 40,5 Prozent der Verlage im Online-Rubrikengeschäft aktiv. Weitere 27 Prozent planen einen Markteintritt. Der Anteil am Online-Umsatz liegt bei rund 13 Prozent. Allerdings sind die Aussichten pessimistisch, gerade die Großverlage rechnen mit keinem weiteren Wachstum in diesem Bereich und erwarten hier in den kom-

---

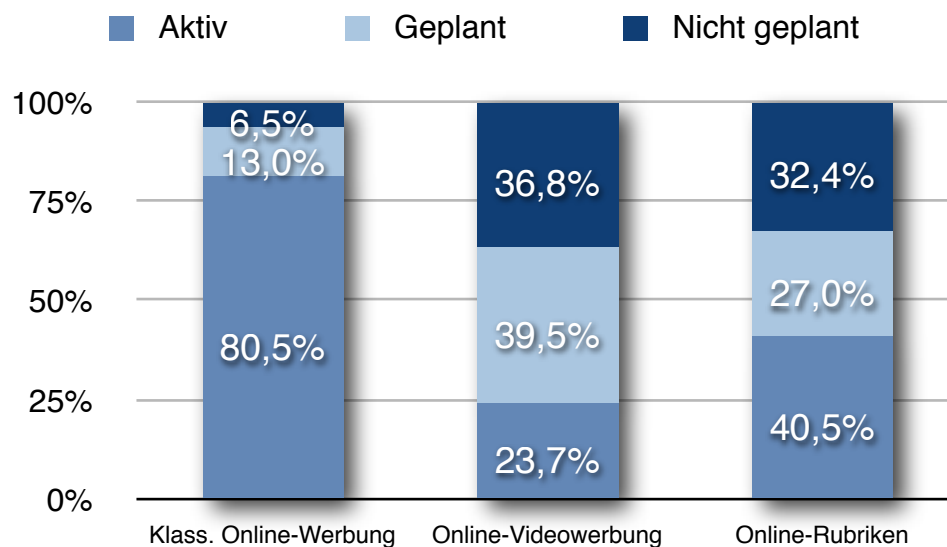
<sup>67</sup> Vgl. Wegerich 2008, 26 - 27

<sup>68</sup> journalist 1/2007, 50

<sup>69</sup> Vgl. Wegerich 2008, 27

menden Jahren weitere relative Umsatzrückgänge.<sup>70</sup> Die Befürchtung scheint sich zu bewahrheiten, denn seit Anfang des Jahres leiden auch die Kleinanzeigenportale im Internet. Konnten sie in der vergangenen Konjunkturflaute noch von einer Verschiebung der Budgets in Richtung Internet profitieren, müssen sie nun auch ein dickes Minus verzeichnen. S+H Medien Statistik registrierte im Januar 2009 einen Verlust von 44 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Im Februar hat sich dieser Negativtrend zwar etwas abgeschwächt lag aber immer noch bei 17,5 Prozent.<sup>71</sup> Abschließend bleibt festzustellen, dass die Marktführerschaft heute ganz klar bei reinen Online-Anbietern wie der Scout-Gruppe liegt<sup>72</sup>.

**Abbildung 9: Online-Umsatzquellen Werbung - Stand 2008<sup>73</sup>**



<sup>70</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 9

<sup>71</sup> Vgl. Neises 2009, 25

<sup>72</sup> Vgl. von Buchwaldt 2007, 41

<sup>73</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 16

## 2.2 Performance

### 2.2.1 Lead Generierung

Unter einem Lead wird im Rahmen dieser Arbeit eine im Vorfeld durch den Werbepartner definierte Transaktion wie die Anforderung von Werbematerial durch Kunden, die Teilnahme an einem Gewinnspiel, eine Neukundenregistrierung oder die Anmeldung für einen Newsletter verstanden. Diese Art der Kontakthanbahnung wird dem Vermittler (hier der Verlag) vergütet. Besonders Online-Auftritte von Fachverlagen sind in diesem Bereich erfolgreich aktiv, denn viele Newsletter, RSS-Feeds und Fachportale sind nur nach persönlichen Angaben zu Firma, Name, Stellung im Betrieb und teilweise weiteren Informationen zugänglich<sup>74</sup>. Auch Webcasts finden im B2B-Bereich nicht nur als Contentform, sondern auch zur Lead Generierung Verwendung.

Der Möglichkeit, Geld mit der Vermittlung von Kundenkontakten zu verdienen, werden allgemein gute Marktchancen zugesprochen. Positiver Nebeneffekt: Auf diesem Weg kann von den Unternehmen gleichzeitig Datamining betrieben werden. So gewonnene Daten sind „ungleich wertvoller als der Zukauf von konfektionierten Adressen bei Adressbrokern“. (Vogel 2007, 58)

Aktuell wird die Umsatzquelle Lead Generierung aber erst von einem Viertel der deutschen Verlage genutzt. Mit im Durchschnitt fünf Prozent steuert dieses Geschäftsfeld einen eher geringen Teil zu den gesamten Online-Umsätzen bei, Tendenz steigend.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Vogel 2007, 58

<sup>75</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 18



## 2.2.2 Suchmaschinenbasierte Werbung / AdSense

Die kontextuelle Werbung ist bislang die erfolgreichste Werbeform im Internet<sup>76</sup>. Die Ursachen für den Erfolg von suchmaschinenbasierter Onlinewerbung können in zwei Worten zusammengefasst werden: Reichweite und Relevanz. Schließlich entscheiden sich die User einer Website in der Regel bewusst für deren Besuch, das fördert die Konversionsraten, da die Werbung im Kontext der Inhalte (im besten Fall) von einer gewissen Bedeutsamkeit für den Besucher ist.

2007 wurden allein in Deutschland rund 1,5 Milliarden Euro brutto in diesen Bereich investiert. Das entspricht einem Zuwachs von 24 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.<sup>77</sup> Besonders attraktiv ist dabei für Werbung-treibende die leistungsabhängige Bezahlung. Genau dieses Cost-per-Action-Modell bedeutet für Verlage aber größere Unsicherheit und mehr Risiken als nach Impressionen verkaufte Werbung. Denn der belegte Anzeigenraum erwirtschaftet schließlich nur Erlöse, wenn die Anzeige angeklickt wird. Außerdem muss ein Teil der Einnahmen an „Google“ abgeführt werden.

Trotz alledem erhöht ein Viertel der Verlage über diese Werbeform auf ihren Angeboten die Umsätze. Weitere 31 Prozent planen den Einsatz für die Zukunft. Mit fünf Prozent Online-Umsatzanteil sind die Ergebnisse aber relativ überschaubar. Auch hier sind die Erwartungen für die weitere Geschäftsentwicklung aber größtenteils positiv. Lediglich 25 Prozent der Umfrageteilnehmer rechnen mit keiner Verbesserung.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 29

<sup>77</sup> Vgl. OVK Online-Report 2009/01, 6

<sup>78</sup> Vgl. Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 18 - 19

### 2.2.3 Affiliate

Ebenfalls schwer im Voraus zu planen sind die Einnahmen aus dem Affiliate Marketing. Bei dieser Variante der Vertriebskooperation wird auch ausschließlich auf Provisionsbasis gearbeitet. Wahrscheinlich versuchen gerade deshalb nur knapp 15 Prozent der Verlage auf diesem Weg anderen Unternehmen zu steigenden Absatzzahlen zu verhelfen und letztendlich davon zu profitieren. Der Anteil könnte sich jedoch schon bald vergrößern, da 41 Prozent der Verlagshäuser zukünftig Anbietern Anzeigenräume für ihre Werbung überlassen wollen. Der Beitrag zum Online-Ergebnis liegt in etwa auf Höhe der Erlöse aus Search- und AdSense-Einnahmen. Der Großteil (44 Prozent) will aber auch in Zukunft kein Affiliate-Programm starten.<sup>79</sup>

### 2.2.4 Vertikale Suche

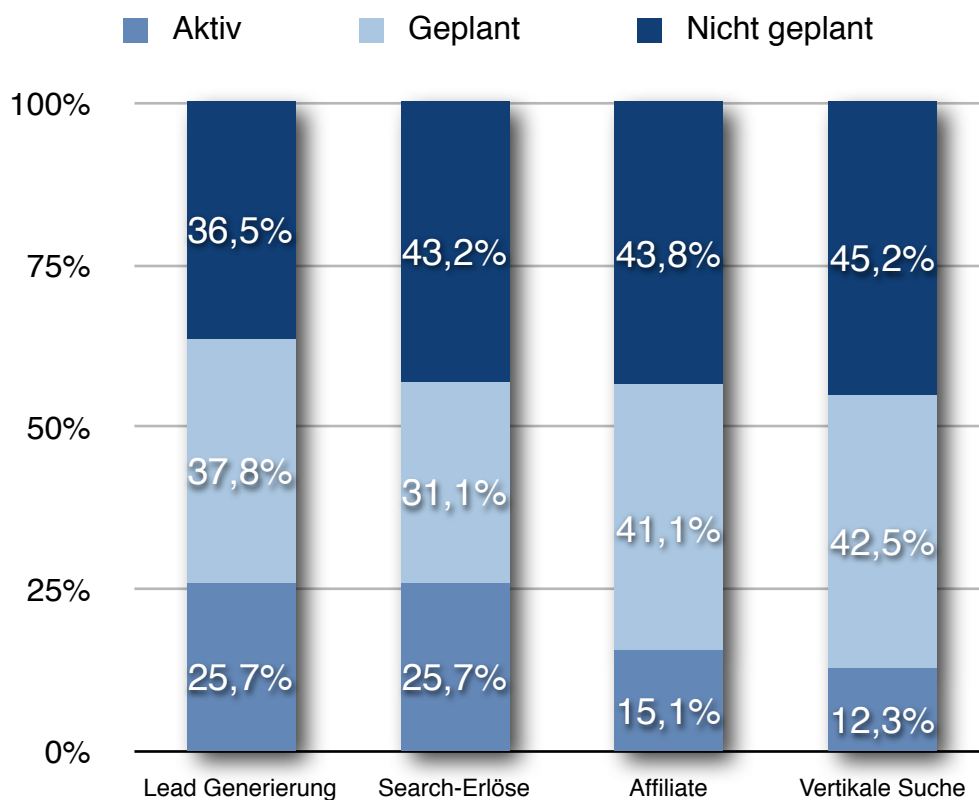
Das Thema Relevanz steht wieder im Vordergrund, wenn es um den Aufbau vertikaler Suchmaschinen geht, denen Branchenexperten großes Potential zusprechen. Die Konzentration auf ein Thema und die gleichzeitige Zusammenstellung themenspezifischer Indizes beschränkt dabei die Internetsuche auf einen gewissen Teil des Internets. Dazu gehören beispielsweise Fachportale, Produkt- und Preisvergleichsportale oder Shop- und Aktionssuchmaschinen. Als Beispiele aus dem Verlagsumfeld können die Fachportale „Jameda“ (Medizin) und „Findocs“ (Finanzen), beide gehören zum Münchner Burda Verlag, oder die Preis- und Produktvergleichsplattform „idealo.de“ (Axel Springer) genannt werden. Bei der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck setzt man auf das unabhängige Vergleichsportal „Top Tarif“, während das Haus Madsack sich bei der Suchmaschine und Community-Plattform „WeFind“ eingekauft hat.

---

<sup>79</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 18

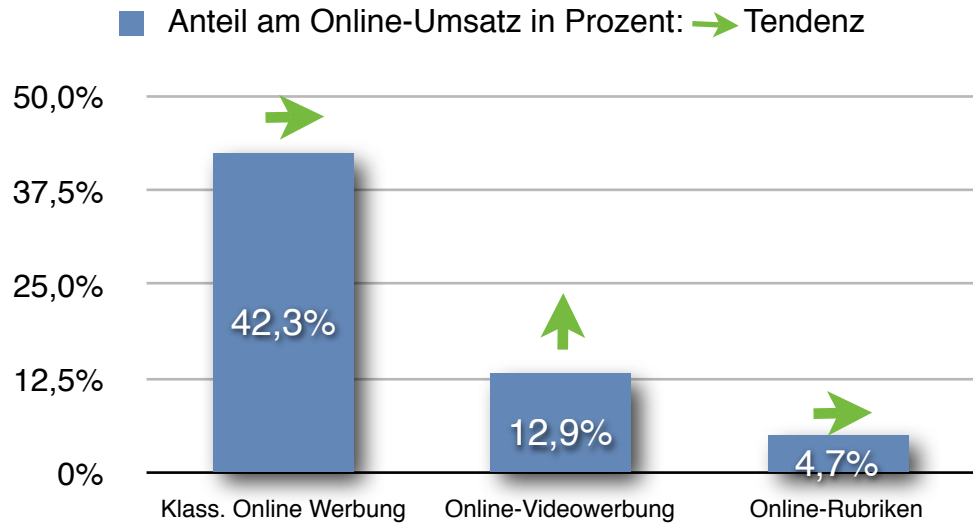
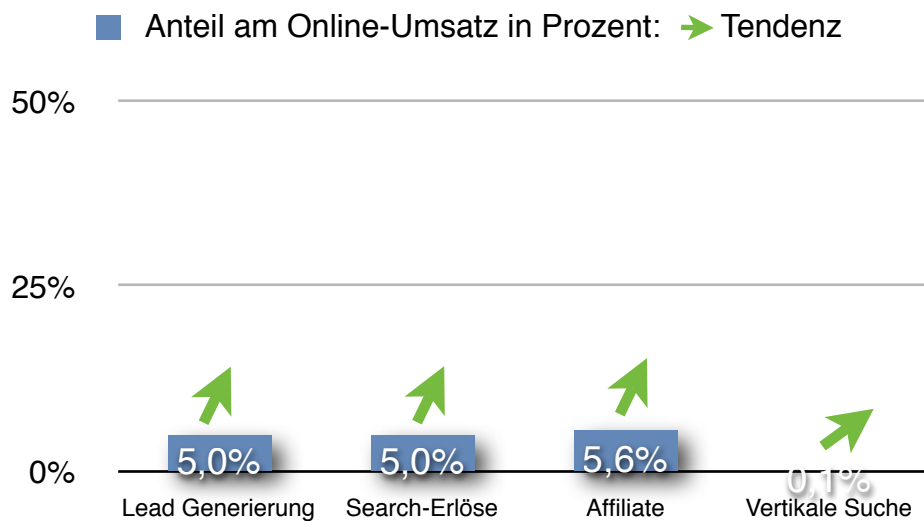
Allen gemein ist, dass die involvierten Verlagshäuser sich jeweils über Risikokapital an diesen Unternehmen beteiligt haben. Diese Strategie erklärt sich mit einem Blick auf den Beitrag zum Geschäftsergebnis der Online-Sparten, der 2007 mit einem Anteil von weniger als einem Prozent überaus niedrig war. Dennoch soll die vertikale Suche in Zukunft bei über der Hälfte der Verlage zu einem positiven Ergebnis beitragen. Rund jeder zehnte Verlag ist auf diesem Feld aktiv.<sup>80</sup>

**Abb. 10: Online-Umsatzquellen Performance - Stand 2008<sup>81</sup>**



<sup>80</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 18

<sup>81</sup> ebenda, 16

**Abbildung 11: Anteil Online-Umsatz Werbung - Stand 2007<sup>82</sup>****Abb. 12: Anteil Online-Umsatz Performance - Stand 2007<sup>83</sup>**<sup>82</sup> Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 16<sup>83</sup> ebenda, 16

## 2.3 Content

### 2.3.1 Paid Content

Als Paid Content werden im Rahmen dieser Untersuchung der kostenpflichtige Zugang zu Inhalten sowie der Download von Dokumenten gegen Gebühr definiert. Nicht als Paid Content angesehen werden der Download von Dateien etwa Hörbüchern oder vorgelesenen Artikeln, dieses Geschäftsmodell wird im Abschnitt E-Commerce behandelt. In Deutschland arbeitet ein knappes Drittel der Verlage mit Paid Content. Der Umsatzanteil am Online-Gesamtumsatz wurde 2007 mit neun Prozent beziffert. Ein Großteil der Verlage (67 Prozent) rechnet mit einem steigenden Anteil.<sup>84</sup> Zum Großteil handelt es sich dabei aber um kostenpflichtige Angebote von Buch- oder Fachverlagen aus dem B2B-Bereich. Bei Anbietern von Publikumszeitschriften und Zeitungen sind Bezahlschranken kaum oder nicht mehr vorhanden.<sup>85</sup>

Die Akzeptanz von Paid Content ist gering: Lediglich ein Viertel der in einer Studie der Universität Hamburg befragten Personen hat bereits einmal für journalistische Inhalte im Internet bezahlt. Weitere 44 Prozent waren schon kurz davor, haben den Vorgang dann aber abgebrochen, unter anderem wegen zu hoher Preise oder fehlender Beurteilungsmöglichkeiten der Inhalte vor dem Kauf.<sup>86</sup> In der Regel stellen Verlage deshalb sämtliche Artikel und Archive, also ihr gesamtes unternehmerisches Kapital, kostenlos im Netz zur Verfügung. Da der Markt für bezahlte Inhalte als besonders schwierig eingestuft wird, setzen Betroffene stattdessen auf Reichweite. Zum Beispiel die „New York Times“: Mitte September 2007, zwei Jahre nach Launch stellte die Zeitung ihr

---

<sup>84</sup> Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 20

<sup>85</sup> Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 8

<sup>86</sup> Vgl. Vgl. Hartmann / Spreen 2007, 1

Bezahlprodukt „TimesSelect“, das bis dato ungefähr zehn Millionen Dollar jährlich eingebracht hat, ein<sup>87</sup>. Infolgedessen und aufgrund verstärkter Suchmaschinenoptimierung stieg der Traffic um 44 Prozent.<sup>88</sup>

Doch Reichweite lässt sich nur in Zeiten gut laufender Werbegeschäfte monetarisieren. Diese Abhängigkeit war wahrscheinlich auch der Grund weshalb die Verantwortlichen bei „Wall Street Journal Online“, eines der seltenen Beispiele für eine erfolgreiche Paid Content-Strategie, alle Empfehlungen zur Öffnung des Angebotes ignorierten<sup>89</sup>. Zu Recht, denn laut einer Untersuchung aus dem Jahr 2007 wurden immerhin 46 Prozent des Umsatzes (65 Millionen Dollar) durch Abos erwirtschaftet, weitere 75 Millionen stammten aus dem Geschäft mit Online-Werbung<sup>90</sup>. Eine weitere interessante Erkenntnis war, dass die Werbeumsätze pro Page Impression auf „WSJ.com“ etwa vier mal so hoch sind wie bei „NYTimes.com“. Das heisst, Werbekunden zahlen für eine exklusive, wohlhabende und treue Nutzerschaft deutlich höhere Preise.<sup>91</sup>

Ein weiterer Beleg für ein funktionierendes Bezahlmodell ist der Online-Auftritt der „Financial Times“ („FT.com“). 30 Prozent der Erlöse werden hier mit Online-Abonnements erzielt, bei steigenden Nutzerzahlen. Die Leser können kostenlos zehn Artikel pro Monat lesen (die Artikel auf der Startseite sind grundsätzlich frei). Nach dem dritten Artikel müssen

---

<sup>87</sup> Das Produkt hatte 787.400 aktive Abonnenten. Davon zahlten allerdings nur 227.000 die Gebühr von 7,95 Dollar pro Monat oder 49,95 Dollar im Jahr. Der Rest hatte Zugang in Verbindung mit Abonnements (471.200) oder war Student bzw. Uni-Angehöriger (89.000). Quelle: Borstelmann / Min 2007 B, 10

<sup>88</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 A, 4

<sup>89</sup> „WSJ.com“ hatte bereits Ende 2007 über eine Million zahlende Abonnenten (MacMillan 2007), jedoch ist zu beachten, dass sich die Zielgruppe ein solches Angebot leisten und in vielen Fällen vom Arbeitgeber bezahlen lassen kann.

<sup>90</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2007 A, 15

<sup>91</sup> Vgl. ebenda

sich registrieren und nach dem zehnten werden sie zum Abschluss eines Bezahl-Abos aufgefordert.<sup>92</sup>

Beispiele wie „WSJ.com“, „The Australian Financial Review / afr.com“ oder das Portal „Stiftung Warentest“ (860.000 kostenpflichtige Testabrufe in 2007) zeigen, Paid Content wird höchstens bei hochwertigen und exklusiven Inhalten angenommen<sup>93,94</sup>. Das ist auch der Grund, warum der Spiegel Verlag seit Mai 2008 unter dem Namen „Spiegel Corporate“ ein kostenpflichtiges Rechercheportal ausschließlich für professionelle Nutzer, Behörden, Unternehmen und Bildungseinrichtungen anbietet. In diesem Zusammenhang ist es aber wichtig zu verstehen, dass derartige Angebote aufgrund ihres individuellen Charakters wenig Anreiz zur kostenlosen Weiterverbreitung durch die Abonnenten bieten, und Dienste, die sich dem Verbraucherschutz verschrieben haben, von ihrer Werbefreiheit, die Garant für ihre Authentizität ist, leben.

Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Bereitschaft für publizistische Online-Angebote zu bezahlen, zudem vom Geschlecht und von den Interessen der Rezipienten abhängt. Während bei Männern 41 Prozent grundsätzlich bereit wären zu zahlen, sind es nur 29 Prozent der Frauen.<sup>95</sup> Also können Angebote, die sich an Männer richten, eher Online-Einnahmen generieren, als solche für Frauen. Für diese Inhalte können allerdings wesentlich niedrigere Preise erzielt werden. Und zwar:

- maximal 47 Prozent des Copypreises für die digitale Version eines Magazins<sup>96</sup> und,

---

<sup>92</sup> Vgl. Kolbrück 2009, 4

<sup>93</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 20

<sup>94</sup> Vgl. Bhambal 2007, 6

<sup>95</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 13

<sup>96</sup> Vgl. ebenda, 19

- 62 Prozent des Printpreises bei Nachrichtenangeboten<sup>97</sup>.

Nur Menschen mit besonderem Interesse an Sport oder Finanznachrichten würden noch mehr bezahlen:

- Für Online-Angebot mit dem Schwerpunkt Sportberichterstattung könnten bis zu 77 Prozent des Preises vergleichbarer Printprodukte verlangt werden und
- für den Themenbereich Finanzen sogar maximal 97 Prozent.<sup>98</sup>

Das bedeutet allerdings nicht, dass Online-Inhalte tatsächlich (zu diesem Preis) verkauft werden könnten, solange Angebote vergleichbarer Qualität kostenlos aus anderen Quellen (Rundfunk, andere Internetquellen) erhältlich sind. Des Weiteren sind die fehlende Möglichkeit von Vorab-Qualitätschecks der Inhalte ein Grund für die Ablehnung von Paid Content. Demnach könnten bessere Vorab-Evaluierbarkeit und kostenlose Testangebote die Bereitschaft, für journalistische Inhalte im Web zu bezahlen, vermutlich steigern.<sup>99</sup>

### **Diskutierte Lösungen für Bezahlmodelle**

- I. Micro-Payment (pay-as-you-go): Neue Technologien erlauben die einfache Bezahlung von Kleinstbeträgen (einmal anmelden, ab dann nur ein einziger Klick pro Zahlung). Aktuell gibt es Beispiele für diese Zahlungsmethode bei Facebook oder in Online-Spielen. Allerdings ist mit dem gängigsten Online-Zahlungssystem Paypal eine Zahlung von Cent-Beträgen im Moment nicht möglich (vermutlich sind die Margen zu niedrig, weil hohe Anforderung an die System-Flexibilität und hohe Transaktionskosten bestehen)<sup>100</sup>.

---

<sup>97</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 15

<sup>98</sup> Vgl. ebenda, 22

<sup>99</sup> Vgl. Hartmann / Spreen 2007, 1 - 4

<sup>100</sup> Vgl. Kolbrück 2009, 4



Als Argument für Micro-Payment wird häufig der Erfolg von Musik-Stores (iTunes) genannt. Doch derartige Modelle funktionieren nur, wenn der Anbieter kostenlose Konkurrenz verhindern kann<sup>101</sup>, und im Gegensatz zu Musikstücken möchte man Nachrichten aber nicht besitzen, da sie meist keinen dauerhaften Wert haben und sie deutlich besser austauschbar sind. Dazu kommt die zuvor erwähnte fehlende Vorab-Evaluierbarkeit. Außerdem würden so generierte Erlöse nur einen Bruchteil der bisherigen Verlagsumsätze darstellen. Denn, selbst wenn beispielsweise jeder der aktuellen New York Times-Käufer (1 Mio. / Tag) pro Monat zwei Dollar für Online-Inhalte bezahlen würde, wären das schlappe 24 Millionen Dollar im Jahr. Peanuts bei einem Umsatz von einer Milliarde Dollar.

2. Freemium-Modell (Mix aus Gratis- und Bezahl-Inhalten): Die aktuell häufig genannten Erfolgsbeispiele (WSJ.com, FT.com) nutzen diesen Ansatz. Teilweise werden bestimmte Bereiche der Website nur für Abonnenten geöffnet oder es wird nach einer bestimmten Anzahl gelesener Artikel für die Lektüre weiterer Artikel ein Abo verlangt. Dieses Modells funktioniert bislang nur bei Angeboten mit „wertvollen“ Inhalten, für die häufig Firmen und nicht Privatpersonen die Nutzungskosten übernehmen. Zudem ist es sehr unwahrscheinlich, dass eine Person, die nur eine einzige Ausgabe oder einen einzelnen Artikel lesen möchte, einen langwierigen Anmeldungsprozess und den vergleichsweise hohen Kostenaufwand akzeptieren würde<sup>102</sup>.
3. Kollektivlösungen und Inhalte-Flatrate: Diskutiert werden ferner Kollektivlösungen, die über eine Art Abo den gebündelten Zugang zu verschiedenen Angeboten bieten. Allerdings sind deutsche Verlage gegenüber solchen Lösungen eher zögerlich<sup>103</sup>. Denn abseits einer

---

<sup>101</sup> Vgl. Shirky 2009

<sup>102</sup> Vgl. Isaacson 2009

<sup>103</sup> Vgl. Kolbrück 2009, 4

kritischen Masse käme der Vorstoß einer kleinen Gruppe dem digitalen Selbstmord gleich, da alle rein werbefinanzierten Angebote so einen klaren Wettbewerbsvorteil hätten und exklusive Nachrichten einfach zitieren, weiterdrehen und so den gesamten Traffic bekommen würden<sup>104+105</sup>. Eine ähnliche Denkrichtung steht hinter der Idee eine GEMA-ähnliche Gebühr für Endgeräte oder zusätzlich auf den Breitband-Zugang einzuführen (vergleichbar mit den Zusatz-Gebühren für Drucker, Kopierer, Faxgeräte etc.). Tiefere Strategie-Diskussionen zu dieser Lösung stehen aber noch am Anfang. In Deutschland würde ein Zusammenschluss neben den Verlagen außerdem auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und die großen Portale einbeziehen müssen.<sup>106</sup>

In der Fachpresse gab es zuletzt vermehrt Ankündigungen von deutschen und internationalen Verlagen über Paid Content nachzudenken, auch für General Interest-Angebote. Doch trotz aktueller Überlegungen ist keine Lösung dafür in Sicht. Zahlreiche Beobachter argumentieren sogar, dass auch in der „alten Welt“ bereits die Werbung die Inhalte bezahlt hat und der Käufer lediglich Papier, Druck und Distribution.<sup>107</sup>

Grundsätzlich gilt: „Für Bezahlinhalte müssen zunächst einfache technische Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Nutzer darauf eingehen.“ (Buchholz 2009) Dazu müssen Verleger nach Nischen suchen, um interessierten Gruppen hochwertig aufbereitete Informationen zu liefern. Populäre Inhalte dagegen sollten für Werbeerlöse offen bleiben.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Shirky 2009

<sup>105</sup> Vgl. Kolbrück 2009, 4

<sup>106</sup> Vgl. Westermeyer 2009

<sup>107</sup> Vgl. ebenda

<sup>108</sup> Vgl. Kolbrück 2009, 4

### 2.3.2 Content Syndication

Content Syndication meint die lizenzierte Veröffentlichung von einzelnen oder mehreren Inhalten über verschiedene nicht zum Umfeld des Verlages gehörende Internet-Quellen für einen vorher festgelegten Zeitraum. Dies kann die Lizenzierung des Contents der eigenen Verlagssites, bzw. Printprodukte selber oder auch von Datenbanken und Referenzinformationen sein. Neben der Nennung der Ausgabestelle und des Urhebers erfolgt in der Regel eine monetäre Vergütung für die Überlassung des Materials. Eine weitere Variante wäre die Verlinkung auf den original Content über eine Art Teaser auf der Partnerseite (wie zum Beispiel bei „Google News“). Auch auf diesem Weg erstellte RSS-Feeds, Online-Pressepiegel oder E-Mail-Newsletter gelten als Content Syndication.

Die Vorteile von Content Syndication liegen auf der Hand: Zum einen erreicht der Verlag (und der Urheber) eine größere Öffentlichkeit (Reichweite), die sich direkt über Entgelte oder indirekt über die Beteiligung an Werbeeinnahmen und Umsätzen monetarisieren lässt, zum anderen erhält der Content-Verwerter regelmäßig neues Material zur ständigen Aktualisierung seines Angebotes, was zu gleichbleibenden oder steigenden Nutzerzahlen führt. Ein weiterer positiver Nebenaspekt des Contenttausch: Das Branding für den Verlag wird gefördert. So erscheint zum Beispiel das Logo der „New York Times“ über der Inhaltsbeschreibung bei „YouTube“, wenn es sich um ein von der Times produziertes oder lizenziertes Video handelt<sup>109</sup>. Content Syndication ergibt also bestenfalls eine Win-win-Situation für die Content-Partner.

Diese Art der Zweitverwertung ist natürlich nahe liegend für Verlage mit ihrem großen Angebot an qualitativ hochwertigen Inhalten, da die Kompensation für die ja ohnehin vorhandenen Inhalte als reines Zusatzgeschäft gelten muss. Allerdings sind hierbei gewisse urheberrechtliche

---

<sup>109</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 A, 9

Belange von Bedeutung. So stellt sich zunächst einmal die Frage, ob es sich dabei um eine neue und eigenständige Nutzungsart handelt. In der Regel wird dieser Problematik aber durch entsprechende vertragliche Regelungen vorgebeugt, die als Gegenleistung für die Entlohnung des Urhebers sämtliche Nutzungsrechte an den Vertrag übergehen lassen.

Laut VDZ betreibt „bereits jeder vierte befragte Verlag Content-Syndication und erwirtschaftet damit im Schnitt einen Anteil von gut 9 Prozent – mit steigenden Umsatzerwartungen für die Zukunft“. (Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 21) Der „Süddeutsche Verlag“ etwa bietet über sein Tochterunternehmen „Süddeutsche Zeitung Content“ Inhalte der Süddeutschen Zeitung sowie der Fachmagazine Werben & Verkaufen, Der Kontakter und Media & Marketing an<sup>110</sup>. Ein weiteres Beispiel ist das Angebot regionaler Nachrichten von lokalen Zeitungswebsites auf der Webpräsenz des amerikanischen TV-Senders „Cable News Network“ („CNN.com“). Dank Contentpartnerschaften ist das Unternehmen in der Lage, den Nutzern lokalisierte Nachrichten- und Wetterangebote zu machen. Nach Angabe ihres Standorts erhalten diese ortsabhängige Inhalte in Form verlinkter Schlagzeilen, die direkt zum Originalbeitrag führen.<sup>111</sup> Einen anderen Weg wählt die „New York Times“. Um das eigene Videoangebot zu stärken, tauscht der Verlag mit „NBC News“ / „MSNBC.com“ sowie mit „CNBC.com“ Artikel gegen Videos und andere digitale Inhalte. Das zuvor bereits erwähnte Branding gibt es für alle Partner gratis dazu.<sup>112</sup> In Deutschland gibt es ähnliche Zusammenarbeit nur in der Form, dass Zeitungsverlage Videos von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten beziehen, etwa die WAZ-Gruppe vom „WDR“ oder das Verlagshaus „Südkurier“ vom „SWR“.<sup>113</sup>

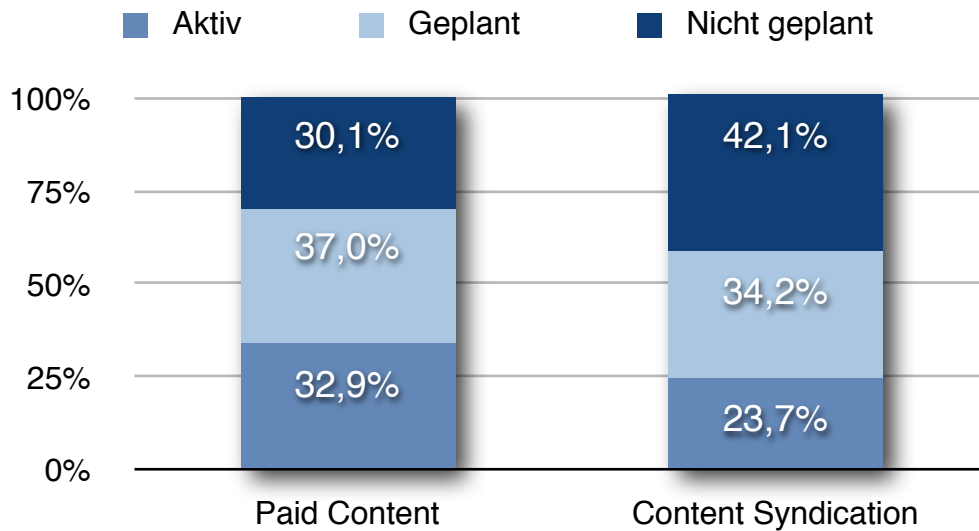
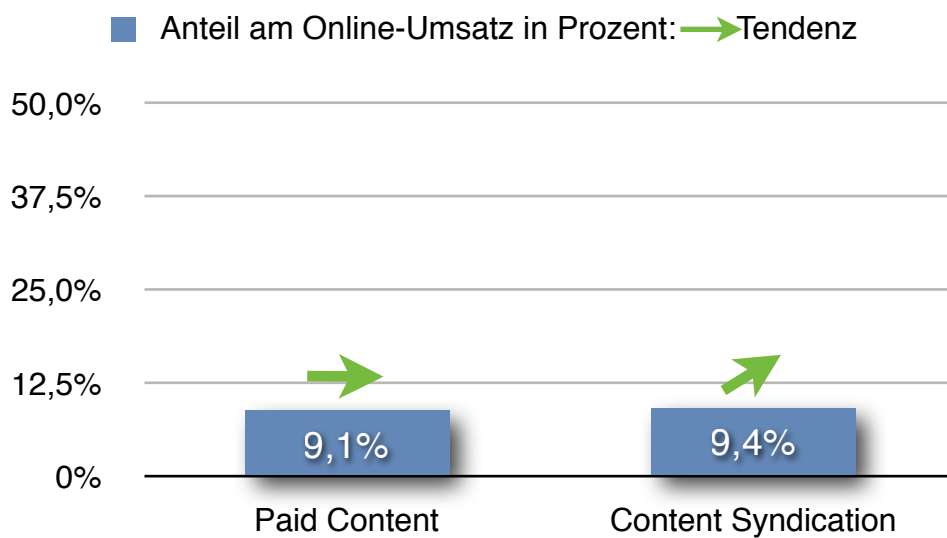
---

<sup>110</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 21

<sup>111</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2007 A, 7

<sup>112</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 A, 8

<sup>113</sup> Vgl. Horizont.net 2009

**Abb. 13: Online-Umsatzquellen Content - Stand 2008<sup>114</sup>****Abb. 14: Anteil Online-Umsatz Content - Stand 2007<sup>115</sup>**

<sup>114</sup> Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 20

<sup>115</sup> ebenda, 21

## 2.4 Mobile

Der gesamte Umsatz im Bereich mobile Unterhaltung<sup>116</sup> lag 2008 bei 259 Millionen Euro und soll in 2012 auf 740 Millionen ansteigen<sup>117</sup>. Die größten Umsatzbringer sind (in der Reihenfolge) Mobile Advertising, Musik und Spiele. Verlage nutzen den mobilen Vertriebskanal in der Regel als weiteren Baustein für eine One Brand All Media-Strategie. Laut dem Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) bieten bereits 87 Titel mobile Versionen ihrer Web-Portale an, darunter Financial Times Deutschland, FAZ und Welt. Finanzieren sollen sich die mobilen Portale über kostenpflichtige Angebote und Werbung.<sup>118</sup>

### 2.4.1 Mobile Advertising

Mit mobiler Werbung wurden 2008 97 Millionen Euro netto<sup>119</sup> umgesetzt, 2009 sollen es 140 Millionen sein und bis zum Jahr 2012 soll sich der Umsatz verdreifachen (295 Mio. € in 2012)<sup>120</sup>. Trotzdem wird die Möglichkeit, Werbung im Umfeld mobiler Inhalte zu schalten, erst von rund zehn Prozent der Verlage angeboten. Vorreiter in Sachen mobiler Anzeigenschaltung ist das Hamburger Verlagshaus Gruner + Jahr, wo es seit Anfang des Jahres eine eigene Mobile Sales Unit gibt. Der Anteil am gesamten Online-Umsatz ist mit rund fünf Prozent noch relativ gering, soll aber in den kommenden Jahren steigen.<sup>121</sup> Auch die Erfolgsmeldungen von Angeboten wie Springers „Welt mobil“, das für den Januar 2008

---

<sup>116</sup> Inklusive Musik (Downloads und Klingeltöne), Games, Videos und Werbung.

<sup>117</sup> Vgl. Goldhammer / Wiegand / Becker / et al 2008, 47

<sup>118</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 19

<sup>119</sup> Inklusive Affiliate Marketing, Mobile Search Advertising., In-Game Advertising, Direct Marketing und Display Advertising.

<sup>120</sup> Vgl. Goldhammer / Wiegand / Becker / et al 2008, 46

<sup>121</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 19

1,5 Milliarden AdImpressions meldete, und zwei- bis dreimal höhere Click-through-Raten als online können die Zweifler nicht umstimmen<sup>122</sup>: „Weniger als ein Drittel der befragten Verlagshäuser plant den Einsatz von Mobile Advertising.“ (Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 19)

Besonders die geringe Akzeptanz von Handy-Werbung dürfte die Verantwortlichen abschrecken. Drei Viertel der in einer Studie des Marktforschungsinstitutes „Dynamic Logic“ Befragten gaben an, Handy-Werbung noch störender zu empfinden als Spam-Mails<sup>123</sup>. Außerdem führen die technischen Besonderheiten der mobilen Geräte zu Problemen bei der Umsetzung von Werbeanzeigen. So ist besonders die Darstellung von Banner-Anzeigen auf den kleinen Displays ein Problem. Des Weiteren erschweren fehlende Standards und daraus resultierende Kompatibilitätsprobleme die Einbindung grafischer Elemente, die deshalb mitunter falsch angezeigt werden<sup>124</sup>.

## 2.4.2 Mobile Paid Content

Für ihre mobilen Inhalte und Dienste bezahlen lassen sich gerade einmal drei Prozent der Verlage, was auf einen Mangel an mehrwertbietenden Angeboten schließen lässt. Dennoch investieren etliche Verlage in die Entwicklung ihrer mobilen Webseiten.<sup>125</sup> Aber es gibt wie immer auch Ausnahmen, wenn auch auf europaweiter Ebene. Der „Playboy“ erwirtschaftet außerhalb der USA höhere Umsätze mit mobilen als mit Online-Anwendungen. Der Großteil der Erlöse wird nicht mit dem Verkauf mobiler Werbung erzielt, sondern stammt aus Gebühren für

---

<sup>122</sup> Vgl. Zimmer 2008 A, 13

<sup>123</sup> Vgl. Werben & Verkaufen 2008

<sup>124</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 19

<sup>125</sup> Vgl. ebenda

Abonnements.<sup>126</sup> Tendenziell ist die Bereitschaft für Inhalte auf mobilen Endgeräten zu zahlen, bei den Konsumenten noch schwächer ausgeprägt als online. Als Ursachen werden die vergleichsweise schlechten Darstellungsleistungen (kleine und schlechte Displays) und die Angst vor beim Download größerer Datenmengen entstehenden zusätzlichen Kosten genannt<sup>127</sup>. Wenn überhaupt, dann würden die Nutzer höchstens 35 Prozent der Print Copy Preise für äquivalente digitale Angebote zahlen<sup>128</sup>. Aktuell liegt der Anteil am Online-Umsatz bei Null Prozent<sup>129</sup>.

Einige Unternehmen bieten darüber verlagsferne Zusatzdienste wie Klingeltöne, Spiele oder Applikationen an<sup>130</sup>. Das Geschäft mit kostenpflichtigen Applikationen wurde besonders von amerikanischen Häusern als zusätzliche Geldquelle ausgemacht. Zu nennen sind hier unter anderem die „New York Times“ mit „NYT Crosswords“, „USA Today“ mit „CrossWords“, „Don´t quote me“ und „Txtpert“ sowie der Conde Nast Verlag mit seinem zum „Lucky Magazine“ gehörenden Programm „Lucky at your service“. Bei den Anwendungen, die in der Regel für das besonders in Nordamerika weit verbreitete iPhone programmiert wurden, handelt es sich meist um Spiele wie die aus den Printpublikationen bekannten und geschätzten Kreuzworträtsel („New York Times“ und „USA Today“) oder Einkaufshilfen, die über Umsatzbeteiligungen Einnahmen in die Kasse spülen sollen. Bei letzteren erfolgt eine Aufnahme in die dem Programm zugrundeliegenden Datenbanken häufig ausschließlich in Verbindung mit einer Anzeigenschaltung. Mit dem „Gala Style Locator“ sowie dem „Gala Spa Finder“ versucht sich Gruner + Jahr derzeit an einem ähnlichen Konzept in Deutschland.

---

<sup>126</sup> Vgl. Zimmer 2008 A, 12

<sup>127</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 15

<sup>128</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 19

<sup>129</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 21

<sup>130</sup> Vgl. Beusch / Schwaiger / von Reibnitz 2006, 12



### Prognose Mobile

Grundsätzlich wird seit der Versteigerung der UMTS-Lizenzen im Jahr 2000 mit steigenden Nutzerzahlen für das mobile Internet und somit auch für mobile Dienstleistungen gerechnet<sup>131</sup>. Tatsächlich ist der Anteil an Verträgen, die eine mobile Nutzung des Internets zulassen, seit 2005 auch erheblich gestiegen: In 2008 lag er bei rund 15,9 Prozent. Allerdings nutzen nur 13 Prozent der Kunden (3,4 Millionen) diese Möglichkeit<sup>132</sup>. In der Gruppe der 18- bis 35-Jährigen sieht es etwas anders aus, hier lag die Internetnutzung bei 36 Prozent.<sup>133</sup> Dennoch sind trotz verbesserter Rahmenbedingungen wie Daten-Flatrates, mehr internetfähiger Handys und schnelleren Übertragungswegen die Nutzerzahlen des mobilen Internets im internationalen Vergleich eher niedrig. Als Gründe für die Ablehnung werden die hohen Kosten für mobile Datenverbindungen, lange Ladezeiten und die teils geringe Nutzerfreundlichkeit der mobilen Seiten angegeben.<sup>134</sup>

Dennoch kann mit gravierenden Veränderungen gerechnet werden, da einerseits die technischen Umsetzungskosten mittlerweile relativ gering sind, und andererseits in naher Zukunft eine kritische Masse an kompatiblen handgehaltenen Geräten mit ausreichend technischer Leistung (schnelle Datenverbindung über 3G bzw. 4G, großes hochauflösendes Display etc.) für ein angenehmes mobiles Medienerlebnis erreicht sein wird<sup>135</sup>. So gab es zwar bereits 2007 26 Millionen Besitzer internetfähiger

---

<sup>131</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 19

<sup>132</sup> Der Axel Springer Verlag versucht deshalb, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen, indem er mit „Bild mobil“ einen eigenen Prepaid-Tarif anbietet, mit dem die Nutzung des mobilen Angebots von „Bild“ kostenlos ist. So können neben den Zugriffszahlen auch indirekt die Werbeeinnahmen gesteigert werden (wegen der größeren Reichweite) und gleichzeitig erzielen die Verträge eigene Erlöse.

<sup>133</sup> Vgl. Goldhammer / Wiegand / Becker / et al 2008, 27

<sup>134</sup> Vgl. ebenda

<sup>135</sup> Vgl. Beusch / Schwaiger / von Reibnitz 2006, 12

Handys in Deutschland<sup>136</sup>, aber erst seit kurzem nimmt der Absatz so genannter Smartphones zu (während der Verkauf von PDAs rückläufig ist). In diesem Zusammenhang sind auch der Erfolg von Amazons „Kindle DX“ sowie die zunehmende Zahl an mobilen Lesegeräten zu nennen. Und auch Gerüchte über einen Tablett-PC mit Touchscreen aus dem Hause „Apple“ erhalten in diesem Kontext eine ganz neue Bedeutung<sup>137</sup>. Außerdem erleichtert die mittlerweile medienneutrale Datenhaltung (Stichwort Media Asset Management) die Verwertung und Verwendung von Inhalten auf verschiedenen Medienplattformen<sup>138</sup>.

Mobile Content könnte zudem durch vermehrten Einsatz von „Mobile Tagging“ größeren Zuspruch erfahren. Bieten die neben Printartikeln platzierten 2D-Codes doch eine nutzerfreundliche Art Print und mobiles Internet zu verbinden. So können ergänzende Inhalte wie Interviews, Podcast und Videos angeboten und auch Handyklingeltöne, Spiele und Musik verkauft werden. In Deutschland arbeitet derzeit die fränkische „Main-Post“ aus dem Holtzbrinck-Verlag an einem entsprechenden Konzept und in Schweden fotografierten in drei Monaten 60.000 Leser 2d-Codes im Boulevardblatt „Aftonbladet“.<sup>139</sup>

Potential bietet sich auch für Content Syndication, da der Mobile Markt in der Regel von den großen Telekommunikationsanbietern dominiert wird. So bietet O2 auf seinem Portal News von „Spiegel Online“ oder „Bild.de“ und auch die Telekomtochter „T-Mobile“ will über Partnerschaften mit Contentanbietern eine Win-win-Situation für beide Seiten schaffen<sup>140</sup>.

---

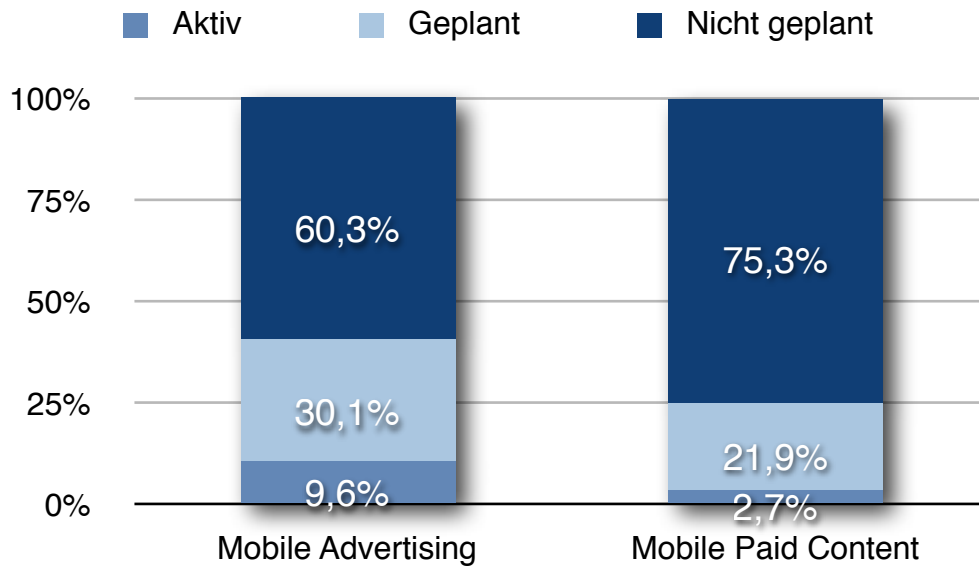
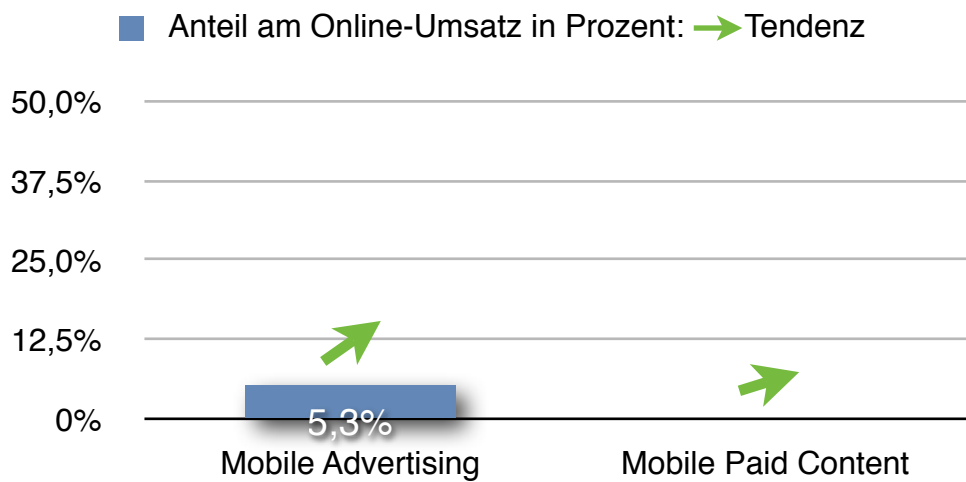
<sup>136</sup> Vgl. Goldhammer / Wiegand / Becker / et al 2008, 27

<sup>137</sup> Vgl. Stöcker 2009

<sup>138</sup> Vgl. Beusch / Schwaiger / von Reibnitz 2006, 12

<sup>139</sup> Vgl. Siegert 2009 A, 34

<sup>140</sup> Vgl. Zimmer 2008 A, 13

**Abb. 15: Online-Umsatzquellen Mobile - Stand 2008<sup>141</sup>****Abb. 16: Anteil Online-Umsatz Mobile - Stand 2007<sup>142</sup>**

<sup>141</sup> Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 20

<sup>142</sup> ebenda, 21

## 2.5 Sonstige

### 2.5.1 E-Commerce

„Das Beste, was sie machen können, ist, eine E-Commerce-Company im eigenen Haus zu haben“, so Christoph Schuh, Chief Marketing Officer von Tomorrow Focus im Rahmen der zweiten Global Digital Magazine Media Conference in Berlin<sup>143</sup>. Diese Ansicht teilen viele Verlagsmanager, denn deutsche Verlage engagieren sich besonders stark in E-Shops und dem Vertrieb über das Internet<sup>144</sup>. Der elektronische Handel ist die drittgrößte von den Verlagshäusern erschlossene Umsatzquelle. Beinahe 60 Prozent haben E-Commerce-Angebote auf ihren Portalen integriert und erzielen damit rund 10 Prozent ihres gesamten Online-Umsatzes. Von den noch nicht in diesem Bereich aktiven Unternehmen planen 18 Prozent den Aufbau von Online-Shops.<sup>145</sup>

Mit ihrer positiven Einschätzung für dieses Geschäftsfeld - 95 Prozent rechnen mit Umsatzzuwächsen in den kommenden Jahren - stehen die Verantwortlichen nicht alleine da<sup>146</sup>. Das Statistische Bundesamt hat für den Zeitraum von August 2007 bis August 2008 eine Zunahme der deutschen Onlinekäufer um sieben Prozent ermittelt<sup>147</sup>, die Arbeitsgruppe Onlineforschung AGOF gibt den Anteil der Internetnutzer, die Online-Shopping „häufig oder gelegentlich betreiben“ mit 62 Prozent an<sup>148</sup>. Die steigende Verbreitung schneller Internetzugänge wird in den nächsten

---

<sup>143</sup> Vgl. Paperlein 2008, 10

<sup>144</sup> Vgl. Becker / Keller-Herder 2008, 5

<sup>145</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 17

<sup>146</sup> Vgl. ebenda

<sup>147</sup> Vgl. ebenda

<sup>148</sup> Vgl. AGOF internet facts 2008-1, 29 - 32

Jahren für eine weitere Zunahme des Onlineshoppings sorgen. Bereits 2006 lag der Wert der auf diesem Weg abgesetzten Produkte bei 16,3 Milliarden Euro, er war damit doppelt so hoch wie 2002. Am häufigsten gekauft werden Bücher, Kleidung, Sportartikel und Unterhaltungselektronik. Bis 2011 soll das Onlinehandelsvolumen mit einem durchschnittlichen Wachstum von 11,4 Prozent pro Jahr auf 28 Milliarden Euro ansteigen.<sup>149</sup>

Aufgrund bereits vorhandener Erfahrung mit dem Verkauf von Büchern, Musik und Reisen, stehen auch Online vor allem verlagsnahe Zusatzgeschäfte in den Segmenten Bücher, CDs und DVDs im Fokus. Der „Süddeutsche Verlag“ etwa hat, um sich zum Vollsortimentanbieter zu entwickeln, einen eigenen Medienversandhandel im Internet aufgebaut (sz-mediathek.de). 2004 wurden von dem Verlag mit Zusatzgeschäften insgesamt 26 Millionen Euro eingenommen (über alle Vertriebswege hinweg).<sup>150</sup> Dabei nutzen die Verlage ihre Reichweiten in Print und auch Online, um das Wachstum durch Werbung und redaktionelle Themensetzung zu verstärken. Untersuchungen des Wirtschaftsprüfungsunternehmens PriceWaterhouse Coopers dazu haben ergeben, dass die Mehrheit der Konsumenten es in Betracht ziehen würde, Bücher oder Reisen über die Webseite einer Zeitung oder eines Magazins zu kaufen, nachdem sie zuvor dort positive Kritiken darüber gelesen haben<sup>151</sup>. So verkaufte sich allein die SZ-Bibliothek über 80.000 Mal und die Klassik-Sammlung „Klavier Klassiker“ 75.000 Mal.<sup>152, 153</sup> Im Durchschnitt tragen die Zusatzprodukte heute 10 bis 15 Prozent zum Verlagsumsatz bei, aber da dieses Geschäft bereits sehr weit etabliert ist „und die Markendeh-

---

<sup>149</sup> Vgl. Litjens 2007, 97 - 111

<sup>150</sup> Vgl. Beusch / Schwaiger / von Reibnitz 2006, 5 - 16

<sup>151</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 23

<sup>152</sup> Vgl. Beusch / Schwaiger / von Reibnitz 2006, 5 - 16

<sup>153</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 18

nung auf Produktseite auch immer mit der Gefahr einer Markenüberdehnung einhergeht“, verfolgen immer mehr Verlage eine Diversifizierungsstrategie<sup>154</sup>. Bestes Beispiel ist hier der Burda Verlag, dessen Tochterunternehmen Tomorrow Focus sehr erfolgreich mit E-Commerce ist. Bereits 65,9 Prozent des Umsatzes werden hier erwirtschaftet, 2008 wurde bei 51,1 Millionen Euro Umsatz ein Jahresüberschuss von 9,6 Millionen Euro erzielt. Neben verschiedenen Verlagswebsites betreibt das Münchner Unternehmen das Hotelbewertungs- und Reisebuchungsportal „HolidayCheck“, das Mietwagenportal „MietwagenCheck“ sowie die Partnervermittlung „ElitePartner“. Außerdem werden über Beteiligungen Bücher, Reisen, Versicherungen, Tierfutter und vieles mehr verkauft<sup>155</sup>. Und die Firmen wachsen: „Holiday Check“ und „ElitePartner“ haben beim Umsatz im Januar und Februar 2009 etwa 30 bis 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr zugelegt.<sup>156</sup>

Auch Axel Springer hat durch den Kauf des Preisvergleich-Portals „Idealo“ sowie Investitionen in „MyBy.de“ und „buecher.de“ (gemeinsam mit der Verlagsgruppe Holtzbrinck) seine E-Commerce-Aktivitäten verstärkt, und die Verlagshäuser DuMont Schauberg und Madsack sind an „Trade-A-Game“ einem Online-Shop für neue und gebrauchte Computerspiele und DVDs beteiligt<sup>157</sup>. Holtzbrinck hat mit dem Bücherver sandhändler „bol.de“ und der exklusiven Shopping Community „Brands4Friends“ zwei äußerst erfolgreiche Investments im Portfolio, das Feld Online Dating deckt die Verlagsgruppe mit „Parship.de“ ab (Umsatz 2007: 46 Millionen Euro)<sup>158</sup>.

---

<sup>154</sup> Vgl. Franke / Mogg / Seibert / et al 2008, 12

<sup>155</sup> Vgl. von Buchwaldt 2007, 41

<sup>156</sup> Vgl. Pellikan 2009, 49

<sup>157</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 17

<sup>158</sup> Vgl. Jahresabschluss 2007 Holtzbrinck Networks GmbH

## 2.5.2 Abo-Generierung

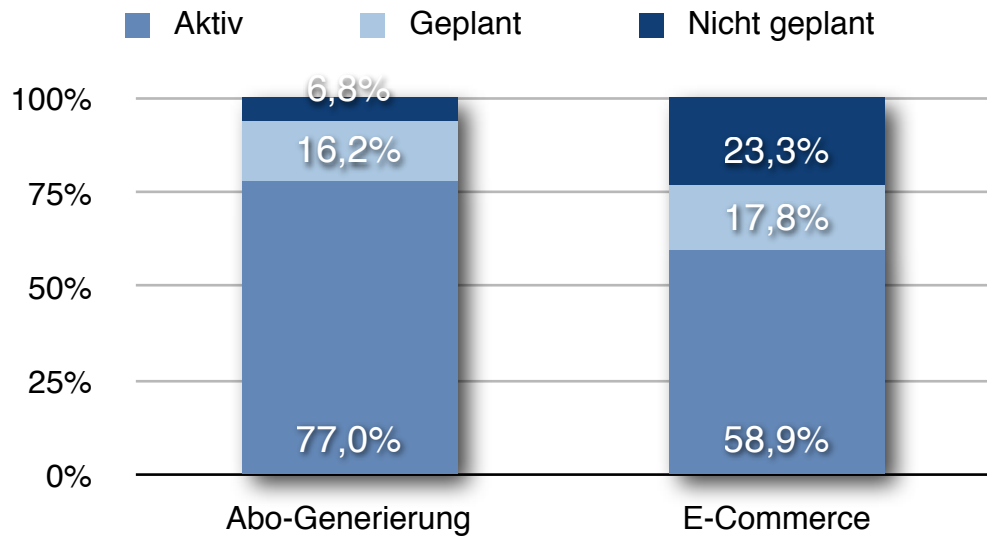
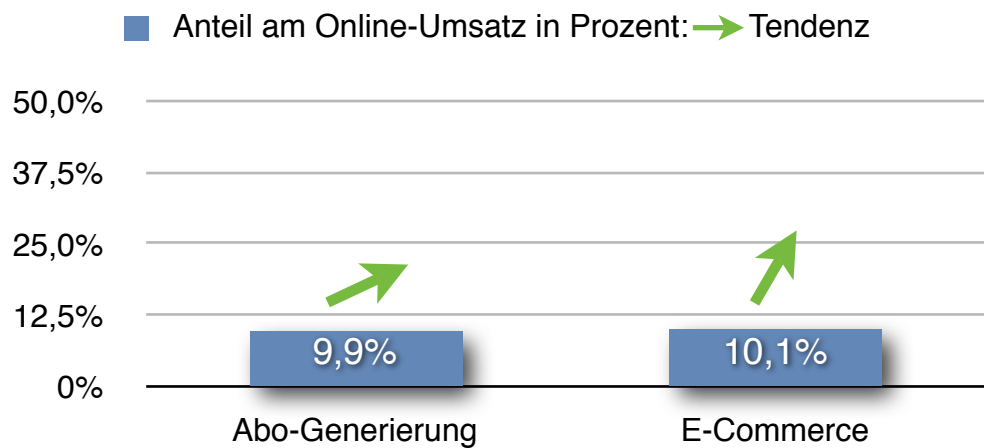
Während bei der Neukundengewinnung im Offline-Bereich eher stagnierende oder sogar rückläufige Zahlen zu verzeichnen sind, gewinnt der Online-Bereich wegen des stetigen Wachstums zunehmend an Bedeutung<sup>159</sup>. Da über diesen Kanal vor allem die jüngeren Zielgruppen und Menschen, die bislang nicht zur Leserschaft gezählt werden konnten, erreicht werden können, ist er für das Verlagsgeschäft enorm wichtig. Zum Beispiel nutzt die englischsprachige Ausgabe der „Financial Times“ das soziale Netzwerk „Facebook“ als Distributionsweg. Die Mitglieder bestimmter US-College-Gruppen bekommen vom Verlag kostenlose Probe-Abos, die Zugang zu sonst kostenpflichtigen Artikeln der Website bieten<sup>160</sup>. Das Modell hat Schule gemacht, mittlerweile versuchen auch viele deutsche Verlage über soziale Medien treue Anhänger und neue Kunden zu gewinnen. Allerdings beschränken sich die meisten Verlagsmarken darauf über die Communities Traffic für ihre Onlineauftritte zu generieren, indem sie Schlagzeilen verlinken oder Artikel zur Diskussion verschicken. Viele nutzen auch eigene Werbeflächen, um für Print-Abos zu werben. Gruner + Jahr zum Beispiel versucht Online und Print hier stärker zu vernetzen. Wer beispielsweise das Magazin „Eltern“ im Netz liest, wird zwangsläufig auf weitere Produkte des Verlags hingewiesen. 77 Prozent der Verlage wirbt ebenfalls auf diesem Weg für seine Printprodukte, weitere 16 Prozent wollen dies in Zukunft tun. Mit fast 10 Prozent ist der Anteil am gesamten Online-Umsatz vergleichsweise hoch.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 9

<sup>160</sup> Vgl. Lüke 2008, 55

<sup>161</sup> Vgl. Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 20 - 21

**Abb. 17: Online-Umsatzquellen Sonstige - Stand 2008<sup>162</sup>****Abb. 18: Anteil Online-Umsatz Sonstige - Stand 2007<sup>163</sup>**

<sup>162</sup> Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 20

<sup>163</sup> ebenda, 21





## **Teil 3**

# **Strategie für Verlage**

*[T]he internet is not about shoving a magazine down a wire. It is a totally different medium.*

(Unbekannt)

*[D]ass man einen Grundkorpus von Texten hat, den man dann jeweils für verschiedene Outlets anpasst, ist eine schöne Fantasie von Betriebswirtschaftlern, aber ich glaube, das funktioniert nicht.*

(Wolfgang Blau, 2009)

3

## Strategie für Verlage

Die klassischen Verlagsunternehmen sehen sich im Zuge der Digitalisierung und Konvergenz drei Herausforderungen gegenüber:

1. die veränderte Wettbewerbssituation mit starker Konkurrenz aus unverwandten Märkten,
2. das gewandelte Nutzerverhalten und
3. die Schaffung der nötigen Agilität als eine Mischung von Zielorientierung verbunden mit der Fähigkeit, sich ihm schnell anpassen zu können.

Diesen drei Herausforderungen stehen drei mögliche Handlungsszenarien gegenüber:

1. Den Trend zur Konvergenz erkennen, aber die nötigen Konsequenzen hinauszögern und sich derweil auf die Strategie verlassen, die bisher Urasche für den Erfolg war. Diese Reaktion ist besonders in Zeiten der Unsicherheit üblich und auf kurze Sicht nicht schlecht, aber Unter-

nehmen, die es verpassen sich anzupassen, werden langfristig von weit-sichtigeren Wettbewerbern ausmanövriert werden.

2. Das Kerngeschäft verteidigen (üblicherweise durch Regulierung, Marketing, Preisgestaltung): Die Konvergenz bedeutet einen Angriff auf das Kerngeschäft aus neuen und verschiedenen Richtungen. Neue Wettbewerber werden vergleichbare Dienstleistungen zu signifikant niedrigeren Preisen anbieten. Eine weitere Ursache sind die neuen Gewohnheiten und Bedürfnisse auf Seiten der Nutzer und Kunden. In diesen Fällen müssen Betroffene zugrunde liegende Trends erkennen und Produkte, Dienstleistungen und Kostenstrukturen entsprechend anpassen.
3. In die Offensive gehen: Die beste Strategie ist es, seine Kompetenzen und Assets auf angrenzende Märkte zu transferieren.<sup>164</sup>

Ausgehend von diesen Bedingungen soll in den nächsten Abschnitten eine Strategie entworfen werden, wie Verlage mit ihren verschiedenen Internetangeboten wirtschaftlich erfolgreich sein können. Da es sich bei dieser Arbeit um eine branchenübergreifende Untersuchung handelt und im Prinzip für jedes Unternehmen eine individuelle, auf der jeweiligen Ausgangssituation aufbauende Strategie erarbeitet werden müsste, kann ein erfolgversprechender Weg hier nur in groben Zügen aufgezeigt werden, dabei sind zunächst zwei Paradigmen der strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigen:

1. der Market-based View auf Basis des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas<sup>165</sup>
2. und der so genannte Resource-based-View als Basis für das Konzept der Core Assets und Kernkompetenzen<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Vgl. Rose / Bock / DiGrande / et al 2007, 3

<sup>165</sup> Vgl. Wirtz 2009, 87

<sup>166</sup> Vgl. ebenda, 61

1) Dem markttheoretischen Ansatz (Market-based View) zufolge wird der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens gegenüber Wettbewerbern (Performance) bedingt durch die Struktur der Branche (Structure) und das strategische Verhalten des Unternehmens (Conduct). Die Struktur der Branche definiert sich dabei maßgeblich über den Grad der Wettbewerbsintensität, der für die Attraktivität einer Branche verantwortlich ist. Demzufolge ist in Bereichen mit geringer Wettbewerbsintensität der größte Erfolg möglich. Nach der Wahl der Branche stehen der Unternehmung zwei generische Strategien zur Verfügung: Kostenführerschaft oder Differenzierung.<sup>167,168</sup>

„Die Wahl einer attraktiven Branche in Verbindung mit einer auf Kostenführerschaft oder Differenzierung beruhenden Führungsposition kann somit eine dauerhafte Führungsposition der Unternehmung nach sich ziehen.“ (Wirtz 2009, 87)

Der Nachteil dieser Theorie des strategischen Management ist allerdings ihre Fixierung auf die Absatzmärkte. Diese einseitige Ausrichtung wird durch den Resource-based-View des strategischen Managements ausgeglichen.

2) Der ressourcentheoretische Ansatz (Resource-based-View) untersucht Ergebnisunterschiede und leitet daraus eine Handlungsstrategie zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ab. Dabei stehen die unternehmensspezifischen Assets (materielle und immaterielle Ressourcen) und Fähigkeiten im Mittelpunkt, denn nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind das Ergebnis der Kombination einzigartiger Assets und Kompetenzen eines Unternehmens<sup>169</sup>. Wettbewerbsvorteile ergeben sich, wenn ein Unternehmen (Core) Assets akquiriert und implementiert, deren Wert die

---

<sup>167</sup> Vgl. Wirtz 2009, 87

<sup>168</sup> Vgl. Keuper 2003, 13 - 15

<sup>169</sup> Assets werden dann zu Core Assets, wenn sie eine besonders wichtige Rolle im Wertschöpfungsprozess spielen, sie wertvoll und von gewisser Knappheit sind und zudem nicht leicht von der Konkurrenz zu imitieren und akquirieren sind.

Kosten übersteigt, und es über so viel organisationale Kompetenz verfügt, um durch die geschickte Kombination von Assets und Core Assets verkaufsfähige Dienstleistungen und Produkte zu erzeugen<sup>170</sup>, „die sich von denen des Wettbewerbs unterscheiden und Präferenzen beim Nachfrager erzeugen“. (Wirtz 2009, 65) Des Weiteren sind in diesem Zusammenhang die so genannten Kernkompetenzen von Bedeutung, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen: Sie eröffnen Zugang zu verschiedenen Geschäftsfeldern, sie sind auf eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen übertragbar und sie bilden die Basis für die Kernprodukte eines Unternehmens, die wiederum Geschäftsfelder erzeugen, aus denen Endprodukte entstehen. Die Erweiterung des ressourcentheoretischen Ansatzes um einen dynamischen Aspekt erfordert die kontinuierliche Anpassung der Asset- und Kompetenzbasis an veränderte Marktbedingungen mit dem Schwerpunkt der Kundenbedürfnisse.<sup>171,172</sup>

Als Grundlage für die in den folgenden Abschnitten aufgezeigte Strategieformulierung soll ein integratives Strategieverständnis dienen, welches sich dadurch auszeichnet, dass es die wesentlichen Elemente beider Theorien zusammenführt.

Für Verlage werden dabei als Core Assets:

- die Mitarbeiter,
- die Marke(n),
- die Netzwerke und
- die Reichweite

erachtet.

---

<sup>170</sup> Vgl. Wirtz 2009, 63, 65

<sup>171</sup> Vgl. Wirtz 2009, 66 - 67

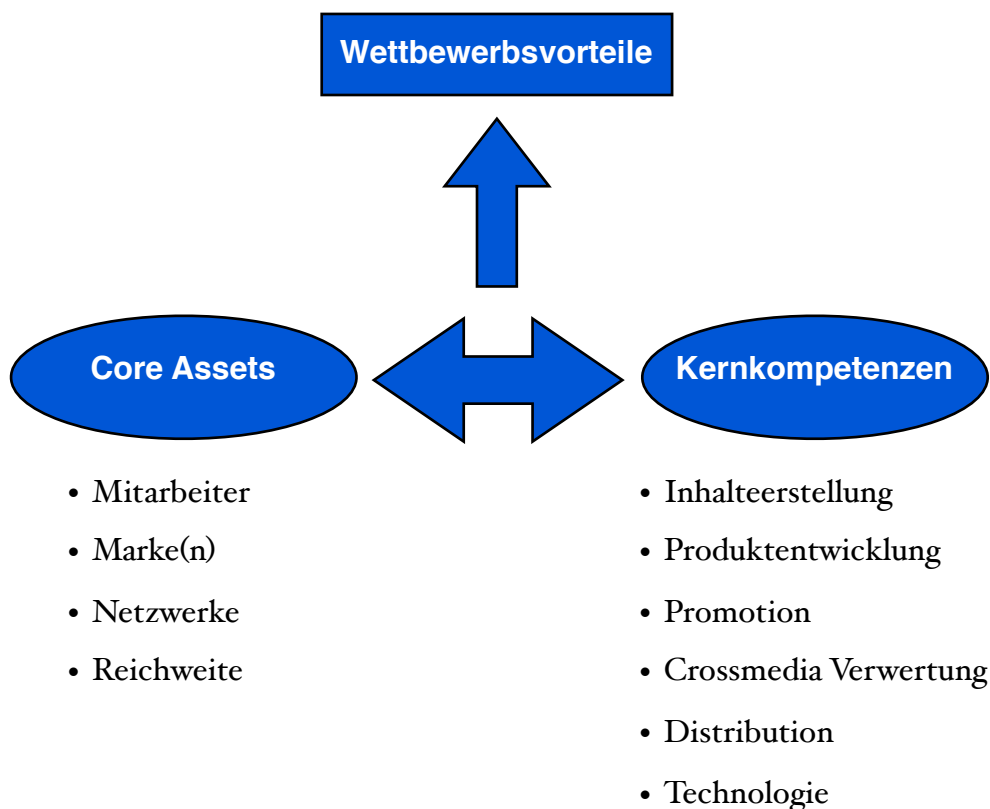
<sup>172</sup> Vgl. Keuper 2003, 13 - 15

Als Kernkompetenzen werden:

- die Inhalteerstellungskompetenz,
- die Produktentwicklungskompetenz,
- die Promotion-Kompetenz
- die crossmediale Verwertungskompetenz
- die Distributionskompetenz und
- die Technologiekompetenz

verstanden.<sup>173</sup>

**Abb. 19: Core Assets und Kernkompetenzen von Verlagen<sup>174</sup>**



<sup>173</sup> Vgl. ebenda, 71 - 73, 188

<sup>174</sup> Wirtz 2009, 72

Auf Basis dieses theoretischen Grundgerüsts soll an dieser Stelle gezeigt werden, inwieweit die in Teil 1 und 2 identifizierten Entwicklungstendenzen des Umfelds und der Märkte auf Stärken oder Schwächen von Verlagen treffen und so eine Strategie auf Ebene der Funktionsbereiche:

### 3.1 Organisation und Struktur

#### 3.1.1 Anzeigenverkauf

#### 3.1.2 Redaktion

### 3.2 Investition und Akquisition

### 3.3 Kommunikation und Marketing

#### 3.3.1 Werbemarkt

#### 3.3.2 Rezipientenmarkt

entwickelt werden.



## 3.1 Organisation und Struktur

Das neue Marktumfeld verlangt ein Umdenken im Bereich Organisation und Struktur. Die bisherige Gestaltung beruhte auf relativ stabilen Wettbewerbssituationen, die es den Unternehmen erlaubten ihre Marktposition zu verstehen und davon ausgehend (und auf ihren Kernkompetenzen und Ressourcen basierend) den Weg zum Erfolg festzulegen und zu gehen. Die Kosten für die Überwindung aller Herausforderungen im Bereich Organisation und operatives Geschäft werden zweifelsohne groß sein - die Strafe für Versagen in jedem Fall noch größer.

### 3.1.1 Anzeigenverkauf

Der Werbemarkt wird in Zukunft von plattformübergreifenden Kampagnen dominiert werden und die Werbekunden erwarten insbesondere für den Onlinebereich eine immer akkuratere Zielgruppenansprache, also minimale bis gar keine Streuverluste<sup>175</sup>. Verlagsunternehmen müssen deshalb in der Lage sein, ihren Werbekunden ein integriertes Konzept zu bieten. Zumal der crossmediale Anzeigenverkauf der Kannibalisierung von Online- und Offlineerlösen entgegenwirken würde<sup>176</sup>. Online und Print dürfen aus diesem Grund nicht länger als zwei voneinander getrennte Kanäle zur Verbreitung von Werbebotschaften betrachtet, sondern müssen zu einer integrierten Multimedia-Plattform vernetzt werden. Dadurch können crossmediale Kampagnen effizienter umgesetzt und verkauft werden (crossmediale Verwertungskompetenz). Die gemeinsame Vermarktung von Anzeigen für Print- und Onlineprodukte ermöglicht zudem Einsparmöglichkeiten bei den Verwaltungskosten, insbesondere bei Aufträgen von Großkunden, da für Mediaagenturen nicht mehr für jedes Medium ein eigener Ansprechpartner nötig ist.

---

<sup>175</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 33

<sup>176</sup> Vgl. Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 16 - 17

Dazu ist es notwendig, den Anzeigenverkauf zu schulen, Kampagnen statt einzelne Plätze zu verkaufen (Cross Selling) - zum Beispiel klassische Online-Werbung in Verbindung mit Printanzeigen und Mobile Advertising.<sup>177</sup> Zusätzlich sind als eine weitere Maßnahme einheitliche Datenbankstrukturen für Online- wie Offlinekunden aufzubauen<sup>178</sup>.

Die Verkaufsteams sollten auch bei der Konzeption solcher Kampagnen beraten und maßgeschneiderte Lösungen (Idee, Integration, Lösung) anbieten (Solutions Selling)<sup>179</sup>. Dabei sollte künftig enger mit den Agenturen zusammengearbeitet werden (um eventuell später strategische Partnerschaften mit den Marketern einzugehen)<sup>180</sup>. Hierfür müssen die Rezipienten aufgrund der für den Werbemarkt erhobenen Nutzungsgewohnheiten besser segmentiert werden<sup>181</sup>. Diese Kundensegmentierung darf sich dabei aber nicht nur auf die soziodemografischen Daten (Alter, Geschlecht, Adresse etc.) beschränken, sondern muss auch das konkrete Nutzerverhalten innerhalb der verschiedenen Verlagsangebote berücksichtigen. Der Zugang, den Verlage zu den Lesern / Nutzern haben, und die Einsicht in deren Verhalten können nicht nur für die Beratung der Kunden sinnvoll sein<sup>182</sup>. Die genaue Kenntnis der Zielgruppen kann in Zukunft für „Behavioral Targeting“ genutzt werden. Dieses vom Versandhändler „Amazon“ bekannte Prinzip platziert Banner-Werbung nicht mehr in einem bestimmten thematisch relevanten Umfeld. Stattdessen wird eine exakte Auswahl passender Nutzerprofile getroffen. Die Anzeige wird also jeweils genau dann eingeblendet, wenn ein Nutzer

---

<sup>177</sup> Vgl. Bhambal 2007, 14

<sup>178</sup> Vgl. Wegerich 2008, 23

<sup>179</sup> Vgl. Bhambal 2007, 14

<sup>180</sup> Vgl. Chahine / Künstler / Vollmer 2008, 3

<sup>181</sup> Vgl. Franke / Mogg / Seibert / et al 2008, 3

<sup>182</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 C, 10

dem vom Anzeigenkunden gebuchten Profil entspricht.<sup>183</sup> So können die Konversionsraten bei Performance-Kampagnen künftig verbessert und damit die Einnahmen gesteigert werden. Außerdem sind vollkommen neue digitale Werbeformen denkbar (Ads on Demand, Personalised Ads, Consumer Activity Ads)<sup>184</sup>. Die genaue Kenntnis der Zielgruppen kann weiter von den Verlagen für Dialogmarketingzwecke genutzt werden - auch in eigener Sache mit dem Ziel der Kundenbindung oder für Up- und Cross-Selling, also das ergänzende Angebot zusätzlicher und höherpreisiger Verlagsprodukte (Promotion-Kompetenz). In diesem Zusammenhang sind jedoch Herausforderungen in Sachen Nutzerdatenerhebung und Verwendung zu erwarten. Es gilt Geschäftsgebaren und existierende wie zukünftige (internationale) Datenschutzgesetze in Einklang zu bringen. Es empfiehlt sich das Thema mit der nötigen Sensibilität zu behandeln, da Markenimage und Reputation auf dem Spiel stehen. Der proaktive Umgang mit diesen Dingen (z. B. Opt-In / Opt-Out - je nach geltendem, länderspezifischem Recht) kann im Gegenteil einen Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung (Market-based View) bedeuten.<sup>185</sup>

Die zuvor beschriebenen Maßnahmen erlauben es außerdem in einem nächsten Schritt alle Verlagsangebote unabhängig von ihrem Trägermedium nach ihrer jeweiligen Nutzerschaft zu sortieren und anschließend in Zielgruppenpaketen zu bündeln. Diese Kombination von Print- und Onlinewerberaum in Verbindung mit der Titeluordnung ermöglicht die Steigerung der Reichweite, als Grundlage für den Verkauf von Werbung, indem zum Beispiel bestimmte Angebote unter der Rubrik „Exclusive Food“ vermarktet werden. Diese zentralisierte Anzeigenvermarktung bietet insbesondere für die Verlage mit einem sehr großen Portfolio Vorteile, generell sind positive Auswirkungen auf ein Core Asset (Reichwei-

---

<sup>183</sup> Vgl. Wegerich 2008, 23

<sup>184</sup> Vgl. Baya / du Pre Gauntt 2006, 27

<sup>185</sup> Vgl. Baya / du Pre Gauntt 2006, 5 - 7

te) aber unabhängig von der Unternehmensgröße und damit auch von kleineren Verlagshäusern zu begrüßen.<sup>186</sup>

Allgemein lässt sich sagen, dass der Anzeigenverkauf so gestaltet sein muss, dass sowohl Premiuminventar als auch Restplätze wirtschaftlich verkauft werden können. Für Premiumpplätze müssen Komplettlösungen angeboten werden, wie oben beschrieben, die Restplätze dagegen müssen über wesentlich günstigere Kanäle als den klassischen Anzeigenverkauf vermarktet werden (Telesales, Verkaufskonsortium, Ad Exchange und Ad Networks, siehe dazu auch den Abschnitt *Investition und Akquisition*).<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. Schwaiger / Kreher / von Reibnitz 2008, 29

<sup>187</sup> Vgl. Chahine / Künstner / Vollmer 2007, 3

### 3.1.2 Redaktion

Bei der Suche nach einer optimal an die zuvor beschriebenen Herausforderungen angepasste Redaktionsstruktur gilt es zunächst einmal die Frage zu beantworten, ob es plattformneutrale Redaktionen oder aber getrennte Redaktionen für Print und Online geben soll.

Für plattformneutrale Zentralredaktionen spricht vor allem das Potential zur Kostenoptimierung durch Hebung von Synergie- und Skaleneffekten durch die Mehrfachverwertung von Inhalten<sup>188,189</sup>. Die Einsparung von Kosten durch die effizientere Nutzung von (Human)Ressourcen über Titel hinweg erscheint besonders vor dem Hintergrund fehlender Geschäftsmodelle verlockend. Die räumliche Zusammenlegung könnte zudem die Kommunikation und Koordination zwischen den einzelnen Print- und Onlinepublikationen verbessern. Eine sehr hektische Arbeitsatmosphäre mit zuweilen hohem Lautstärkepegel und die ständige „Beobachtung“ des Einzelnen sind aber wenig wünschenswerte Nebeneffekte.<sup>190</sup> Des Weiteren unterscheiden sich die beiden Kommunikationskanäle grundlegend und müssen als sich ergänzende Medien gesehen werden, die sich über verschiedene Eigenschaften und spezifische Merkmale definieren. Demzufolge müssen Inhalte, die von einer Poolredaktion generiert werden, vor ihrer Veröffentlichung und nach der Wahl des Publikationskanals (Print und / oder Online) erst noch an die Charakteristika des jeweiligen Mediums angepasst werden. Ansonsten wäre das Ergebnis ein Einheitsbrei, der weder die Potenziale der Einzelmedien ausschöpft noch der gefürchteten „Selbstkannibalisierung“ (journalist Nr. 7/2009, 18) zwischen Print und Online entgegenwirkt. Diese medienübergreifende Arbeitsweise, im schlimmsten Fall gepaart

---

<sup>188</sup> Vgl. Franke / Mogg / Seibert / et al 2008, 9

<sup>189</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 28

<sup>190</sup> Vgl. Bonk / Karthaus / Kutscha 2009, 18

mit nichtjournalistischen Aufgaben organisatorischer und verwaltender Art, führt laut einer Untersuchung der Universität Münster zur Arbeitsverdichtung und geht damit zu Lasten der Recherchezeit - die jedoch für die erfolgreiche Abhebung von der Konkurrenz durch exklusive Inhalte unerlässlich ist<sup>191</sup>.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen: Zeitdruck und Mehrarbeit müssen nicht zwangsläufig zu einem schlechteren Betriebsklima führen und integrierte Redaktionen können durchaus das journalistische Angebot verbessern sowie unnötige Doppelproduktionen vermeiden helfen. Aber es gibt auch Inhalte, die auf keinen Fall mehrfach verwendet werden sollten, weil sie wichtig sind für das eigenständige Profil.<sup>192,193</sup>

Getrennte Redaktionen haben den Vorteil, dass sie eine gründlichere Orientierung an der Zielgruppe erlauben, da es in dieser Konstellation zwei Teams gibt, die Medium und Leserschaft gut kennen und so deren Bedürfnisse besser bedienen können. Die durch zwei Redaktionsmannschaften verursachten, im Vergleich zur Zentralredaktion höheren Personalkosten sind deshalb nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu betrachten. Denn immerhin handelt es sich bei den Redaktionsmitgliedern und deren Hauptaufgabe Inhalteproduktion um Core Assets und eine Kernkompetenz<sup>194</sup> (Ressource-based View). Andererseits kann es bei einer mangelnden Abstimmung zwischen den für die verschiedenen Medien tätigen Autoren zu Redundanzen bei der Bearbeitung von Themen für Print und Online kommen, welche in jeden Fall als überflüssige Kosten zu werten und unbedingt zu vermeiden sind. Unterschiede in der Ressortstruktur, der Arbeitskultur und des Produktionszyklus‘

---

<sup>191</sup> Vgl. Bonk / Karthaus / Kutscha 2009, 17

<sup>192</sup> Vgl. Bonk / Karthaus / Kutscha 2009, 18

<sup>193</sup> Vgl. Bartels 2009, 25

<sup>194</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 39

sowie getrennte Räumlichkeiten und verschiedene Redaktionssysteme sind in diesem Zusammenhang als organisatorische Hindernisse zu nennen, welche die Kommunikation untereinander und damit eine mehrwertstiftende Koordination erschweren<sup>195</sup>.

Anhand der oben angeführten Aspekte zeigt sich, dass es sowohl für eine integrierte Redaktionsstruktur wie für eine getrennte Lösung gute Argumente gibt. Da jedoch den inhaltlichen Aspekten bei der Beurteilung journalistischer Angebote eine maßgebliche Rolle zukommt, darf die Bedeutung eines eigenständigen Profils für die Wahrnehmung eines publizistischen Angebotes (sei es Online oder Offline) nicht unterschätzt werden. (Von der gesellschaftlichen Notwendigkeit einer vielfältigen Berichterstattung ganz zu schweigen.) Der Verfasser ist deshalb der Meinung, dass an der formalen Trennung zwischen Print- und Onlineredaktionen festgehalten und der Fokus auf eine bessere Abstimmung der beiden Geschäftseinheiten gelegt werden sollte. Für ein optimales Zusammenspiel müssen die Potentiale der Einzelmedien voll ausgeschöpft werden. Erfolg und Nichterfolg sind demnach Ergebnis einer optimalen Koordination der beiden Kommunikationskanäle. Ein Blick auf den Marktführer bestätigt diese These: Spiegel Online-Ressortleiter sind bei den Ressortleiterkonferenzen des Spiegels dabei und es werden Themenpläne ausgetauscht. Außerdem ist der Chefredakteur des Online-Auftritts bei den Lagebesprechungen des Mutterhauses dabei. Wie wichtig es ist, die jeweiligen Vor- und Nachteile beider Medien bei der Berichterstattung optimal gegeneinander auszuspielen, zeigt die Tatsache, dass es beim Spiegel seit Juni diesen Jahres einen Onlinekoordinator gibt, der die Print-Online-Verzahnung vorantreiben soll.<sup>196</sup> Auch bei der „Frankfurter Rundschau“ ist es laut Chefredakteur Rouven Schellenberger eines der Hauptprobleme gewesen, dass die Onlineredaktion nicht

---

<sup>195</sup> Vgl. *journalist* 7/2009, 17

<sup>196</sup> Vgl. Siegert 2009 B, 19

in die Konferenzstruktur der einzelnen Ressorts eingebunden gewesen ist und dadurch eine „gemeinsame Gedankenwelt“ gefehlt hat<sup>197</sup>.

Das Dogma darf also nicht lauten „Online first“, sondern „Brand first“. Dazu müssen die einzelnen Redaktionen (trotz der formalen Trennung) sowohl bei der Erstellung der Inhalte als auch bei deren Distribution umfassend zusammenarbeiten. Es gilt also, die Allokation der Ressourcen (Mitarbeiter, Marke, Reichweite, Netzwerke) auf die verschiedenen Geschäftsfelder so vorzunehmen, dass eine vorteilhafte Wettbewerbsposition eingenommen werden kann:

„Insofern sind Kernkompetenzen hochgradig komplexe, organisationale Lernprozesse aufeinander abgestimmter und integrierter Gesamtheiten von Know-how wie personenabhängiger, intangibler Fähigkeiten, Technologien wie sich gegenseitig bedingender materieller Aktiva und organisatorischer Prozesse, die dem Kunden nutzen, geeignet sind, um sich im Wettbewerb im weitesten Sinne zu differenzieren, dabei schwierig zu imitieren sind und Tore zu neuen Märkten öffnen. [...] Diese *Meta-Kernkompetenz*, d. h. die Kompetenz zum Kernkompetenzmanagement und -wettbewerb auf der Ebene der Unternehmensstrategie, ist somit der zentrale Leverage zum bestehen auf konvergierenden Märkten.“ (Keuper 2003, 14)

Dies lässt sich erneut am Beispiel „Spiegel Online“ verdeutlichen:

„Im Frühling 2009 bekam Susanne Amann, Wirtschaftsredakteurin bei Spiegel Online, Informationen aus einer Bochumer Mülltonne zugespielt. Dort waren Akten des Konzerns Lidl aufgetaucht. Unter anderem mit Namenslisten, in denen die Krankheiten der Mitarbeiter notiert sind - die Grundlage, um den „Zweiten Lidl-Skandal“ an die Öffentlichkeit zu bringen. Diese Info hätte Amann möglichst schnell als exklusiven Bericht bei Spiegel Online auf die Startseite setzen können. Das tat sie nicht. Am Samstag, den 4. April, veröffentlichte der Spiegel Verlag eine Pressemitteilung mit einer *Spiegel*-Vorabmeldung zu dem Skandal. Anschließend gab es am selben Tag eine längere Meldung auf Spiegel Online. Dann kam am Montag die große Geschichte im Heft. Diese schrieb Amann zusammen mit *Spiegel*-Redakteur Markus Grill. Auf Spiegel Online konnten die Leser parallel dazu über die Folgen für das Image von Lidl diskutieren. Der Lidl-Skandal - ein Musterbeispiel wie Online und Print zusammenarbeiten können. (Siegert 2009 B, 19)

---

<sup>197</sup> Vgl. Schmitz 2009, 21



Das Beispiel zeigt, Crossmedia als Mittel der Lesernähe und -bindung bedeutet nicht nur, verschiedene Darstellungskanäle zu benutzen, sondern diese explizit zu verzahnen und an den Bedürfnissen des Rezipienten auszurichten. Dazu gehört den Verbreitungskanal abhängig von der Art des Inhalts zu wählen; und da Print-Titel im Kampf um Aktualität gegen das Internet nur verlieren können, konzentrieren sich Print-Angebote am besten auf die Wettbewerbsvorteile des Print-Mediums: das heisst hochwertige Inhalte und Optik, das heisst mehr Agenda-Setting, Meinung, Einordnung und Orientierung<sup>198</sup>. News über ein Ereignis, das eben passiert ist, bleiben Online (stationär und mobil) vorbehalten und werden kurzfristig und kontinuierlich aktualisiert. Gleichzeitig werden die Leser dazu eingeladen für ein tieferes Verständnis der Thematik die ausführlichen Hintergründe und Analysen in der nächsten Ausgabe zu lesen.<sup>199</sup>

Um die Kooperation von Online und Offline zu optimieren, müssen zum einen motivationsbedingte Barrieren abgebaut werden. So kann gegebenenfalls und für die notwendige Dauer ein Autor ein Thema crossmedial begleiten. Hierfür eignen sich Maßnahmen auf Personalebene, wie etwa Personalaustauschprogramme (nach Abstimmung mit dem Betriebsrat) oder Schulungen. Zum anderen müssen prozessuale und organisatorische Hemmnisse überwunden, also die Produktionsprozesse beider Redaktionen harmonisiert und klare Steuerungsmechanismen für die Zusammenarbeit etabliert werden.<sup>200</sup> Beispielsweise gibt es seit Juni dieses Jahres beim Spiegel einen „Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Spiegel und Spiegel Online“<sup>201</sup>. Der wichtige informelle Austausch zwischen den Redaktionsmitgliedern kann über eine gewisse räumliche Nä-

---

<sup>198</sup> Vgl. Franke / Mogg / Seibert / et al 2008, 8

<sup>199</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 36

<sup>200</sup> Vgl. Broer / von Buchwaldt / von Reibnitz 2004, 13

<sup>201</sup> Vgl. Siegert 2009 B, 19

he gefördert werden. Vorstellbar ist etwa ein offener Redaktionsbereich über zwei Etagen, dessen Kernstück ein zentraler Meldungsdesk ist. Um diesen Knotenpunkt sitzen kreisförmig verteilt Redakteure für alle denkbaren Formate: Texte, Infografiken, Videos, Blogs, User Generated Content ...

### **Online unter einem Dach**

Angesichts vergleichsweise geringer Deckungsbeiträge oder gar defizitärer Strukturen bei den Onlineauftritten könnte hier, im Gegensatz zu den Printredaktionen, jedoch über die Bildung von Kompetenzzentren nachgedacht werden. So kam eine Studie des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger zu dem Ergebnis, dass durch eine Zentralisierung von Redaktionskapazitäten im Online-Bereich „Kosten in signifikantem Ausmaß gespart werden, ohne dass es zu Nachteilen hinsichtlich Userakzeptanz oder Traffic gekommen wäre“. (Broer / von Buchwaldt / von Reibnitz 2004, 6) Allein die Kostenvorteile, die mit einer Standardisierung von Technik und Support entstehen, sind demnach eine Überlegung wert. Um die Frage nach der Effizienz einer solchen Multifformat-Redaktion zu beantworten, muss das Synergiepotenzial beziehungsweise der Ähnlichkeitsgrad zu anderen bestehenden Online-Objekten herangezogen werden. Daraus ergibt sich, dass Objekte / Marken zwischen denen große Ähnlichkeiten (z. B. über ähnliche Ressorts oder eine vergleichbare Technikbasis) oder Synergien bestehen, die größten Vorteile aus der Zentralisierung ziehen können - sowohl was die Kosten als auch die Inhalte angeht. Den Kostenvorteilen durch eine optimale Nutzung der Redaktionskapazitäten sowie eine Bündelung der Supportkräfte und die Standardisierung in der Technik stehen jedoch als Risiken ein möglicher Qualitäts- und Identitätsverlust für die einzelnen Auftritte sowie die Vernachlässigung kleinerer Objekte gegenüber.<sup>202</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Broer / von Buchwaldt / von Reibnitz 2004, 6 - 16

Zusätzlich zur Prüfung einer Multiformat-Redaktion als Option für den Online-Bereich sollte angesichts fehlender Geschäftsmodelle und kostenloser Inhalte der Strategiefokus auf Onlinewerbung gelegt werden. Dazu müssen die Interdependenzen zwischen 1. Reichweite und Traffic und 2. Distribution (analog der Anzeigen-Auflagen-Spirale bei Printprodukten) erkannt und entsprechend genutzt werden.

#### 1. Reichweite und Traffic

Als Grundlage für den Verkauf von Werbung ist ein hohes Besucheraufkommen, eine möglichst lange Verweildauer auf der Website und eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten essentiell für den Erfolg eines Onlineauftritts. Dazu sollten Verlage:

- Vertikale Netzwerke (Verticals) bilden oder stärken, da sie aufgrund der größeren aggregierten und gezielten Nutzergruppe von Werbekunden besonders nachgefragt werden. Hierzu können entweder vertikale Kanäle innerhalb von allgemeineren Sites ausgebaut werden oder umfassendere vertikale Sites / Portale durch Kombination mehrerer Sites zu einem ähnlichen Thema gebildet werden. Durch Contentpartnerschaften können die Inhalte vertieft und um Referenzinformationen ergänzt werden.
- Die Angebote insgesamt ausbauen und verbessern, das heisst mehr redaktioneller Content (auch von Partnern und externen Quellen), vor allem in Form von Videos (zu Investitionen in Videokanäle und Produktionskapazitäten siehe Abschnitt 3.2 *Investition und Akquisition*), aber auch durch Slideshows, Podcasts und andere multimediale Inhalte sowie Blogs und web-exklusive Kolumnen. Als Ergänzung eignen sich interaktive Anwendungen und nützliche Instrumente (Wahl-O-Mat, Body Mass Index-Rechner, Wechselkurse, virtuelle Frisuren oder Make Up) sowie Communities und User Generated Content.

## 2. Distribution

Um für die Angebote und Inhalte möglichst viele Zielgruppenkontakte zu erzielen, müssen sie vor möglichst viele Augen gelangen, zur Verfügung stehen und vor allem gefunden werden. Neben klassischem Suchmaschinenmarketing (SEM) und der Suchmaschinenoptimierung (SEO) bietet sich eine Multi-Plattform-Distribution über folgende Kanäle an:

- Digital (Website, E-Mail-Newsletter, RSS)
- Mobil (mobil-optimierte Sites, SMS-Newsletter, Podcasts)
- Nutzung von Synergien im eigenen Portfolio, z. B. Print und Schwesternsites (siehe das Kapitel *Kommunikation und Marketing*)
- Distribution auf externen Websites
- Profile und Anwendungen für Social Networks / Communities
- Videokanäle auf Videosites
- Widgets und RSS-Feeds, die Content exportieren lassen
- strategische Distributionspartnerschaften mit anderen Verlagen oder Portalen
- Add-Buttons für Social News und Social Bookmarking
- Direkte Vermarktung / Werbung (siehe das Kapitel *Kommunikation und Marketing*)<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 C, 10 - 11

## 3.2 Investition und Akquisition

Um die digitale Revolution erfolgreich zu überstehen müssen Verlage mehr tun, als sich nur auf die Weiterentwicklung ihrer Print-Marken zu konzentrieren. Wenn Verlage in der Internetökonomie eine größere Rolle spielen und langfristig erfolgreich sein wollen, müssen sie reinen Online-Wettbewerbern technisch Paroli bieten können und in Geschäftsfeldern aktiv werden, die sich aufgrund der speziellen Vorteile des Internets besonders schnell entfalten<sup>204,205</sup>. Doch in vielen Fällen sind marktführende Positionen bereits besetzt, so dass Markteintritte nur noch durch externe Ausdehnung möglich sind. Das Instrumentarium, um die Potenziale der digitalen Medien auszuschöpfen, reicht von Unternehmensbeteiligungen und Investitionen in strategische Partnerschaften bis hin zu vollständigen Übernahmen. Allen gemein sind die Ziele: Beschaffungs- und Absatzmärkte sichern (Integrationsstrategie), den eigenen Ressourcenaufwand verringern und Zugriff auf wichtige Komplementärkompetenzen erhalten (Netzwerkstrategie).<sup>206</sup>

Integrationsstrategien sollen das eigene Leistungsspektrum erweitern, „[...] wobei in Abhängigkeit von der Wertschöpfungskette und der Wertschöpfungsstufe zwischen horizontalen, vertikalen und lateralen Integrationsstrategien unterschieden werden kann“. (Wirtz 2009, 93) Sollen neue Märkte oder Marktsegmente besetzt werden, spricht man von einer horizontalen Integrationsstrategie, während der Hauptaugenmerk vertikaler Integrationsstrategien auf dem Ausbau des Leistungsspektrums in vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette liegt (Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration). Die laterale Integration wiederum bezeichnet die Eingliederung von Wertschöpfungsstufen in frem-

---

<sup>204</sup> Vgl. Mrazek 2007 B, 65

<sup>205</sup> Vgl. Zimmer 2008 B, 14

<sup>206</sup> Vgl. Wirtz 2009, 93 - 96

den oder neu entstehenden medialen Wertschöpfungsketten. Komplementärkompetenzen des anderen Unternehmens sollen ausgenutzt und gleichzeitig die Abhängigkeit vom bisherigen Markt verringert werden.

Netzwerkstrategien bezeichnen die Bildung von Unternehmensgruppen, die gemeinsam an einem Wertschöpfungsprozess arbeiten. Sie erstrecken sich ebenfalls auf horizontaler, vertikaler und lateraler Ebene. Allerdings behalten die beteiligten Kooperationspartner hier ihre rechtliche Unabhängigkeit. Auf diese Art können Unternehmen sich auf ihre ursprüngliche Wertschöpfungsstufe konzentrieren und sind trotzdem in der Lage dem Innovationsdruck standzuhalten. In der Regel werden solche Kooperationen bei der Produktion und der Vermarktung eingegangen. Häufig sind solche Netzwerke jedoch nicht besonders stabil und es besteht zudem die Gefahr, dass Know-how abfließt und damit Kernkompetenzen verloren gehen.<sup>207</sup>

Zur Identifizierung möglicher Investitionsfelder im Sinne einer strategischen Unternehmensführung empfiehlt sich eine Kombination aus Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio und einem Abgleich des aktuellen Asset- und Kompetenzprofils mit den zukünftigen Anforderungen.

Das von der Boston Consulting Group entwickelte Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix) zeigt Produkt-Markt-Beziehungen auf. Dazu müssen in einem ersten Schritt strategische Geschäftseinheiten für das Unternehmen definiert werden. Dann werden Kombinationen des zukünftig zu erwartenden Marktwachstums mit dem relativen Marktanteil (Verhältnis des eigenen Marktanteils zu dem, des stärksten Konkurrenten) analysiert und bewertet. Marktwachstum und relativer Marktanteil werden dabei in den Ausprägungen „niedrig“ und „hoch“ auf den Achsen eines zweidimensionalen Koordinatensystems abgebildet. Der Sinn dieses Konzepts liegt in der gezielten Wachstumssicherung bei

---

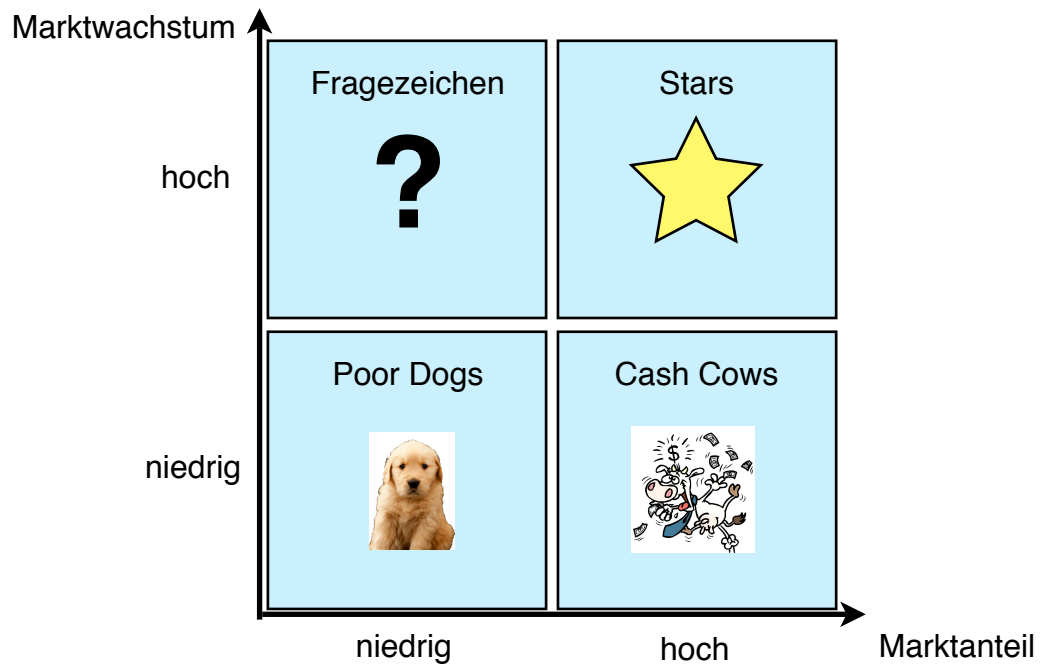
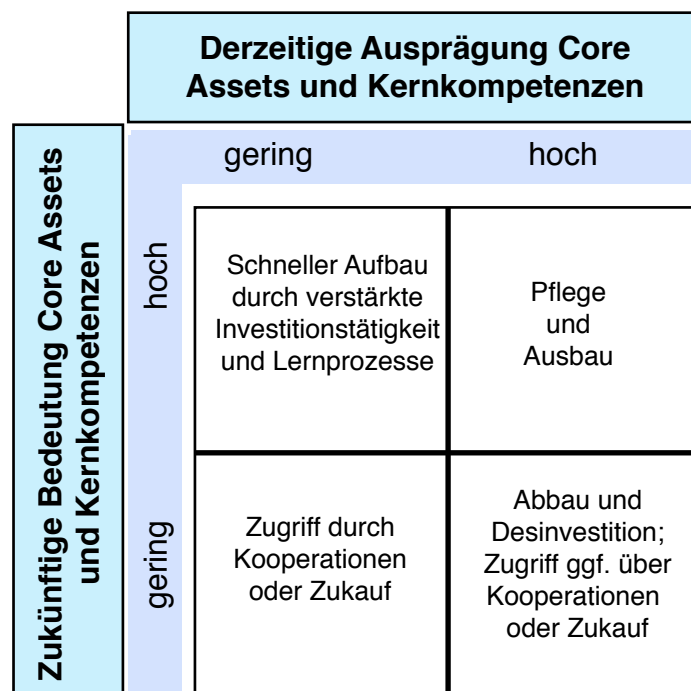
<sup>207</sup> Vgl. Wirtz 2009, 95 - 96

gleichzeitigem Risikoausgleich zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten. Die Ergebnisse der Analyse werden in eine Vier-Felder-Matrix übertragen, die sich aus den Symbolen „Fragezeichen“, „Stars“, „Cash-Cows“ und „Poor Dogs“ zusammensetzt. Die Symbole verdeutlichen den zu erwartenden Cashflow. Abhängig von der Position in der Matrix werden anschließend so genannte Normstrategien abgeleitet.

- Fragezeichen: Geschäftseinheiten mit einem niedrigen relativen Marktanteil in einem stark wachsenden Markt. Der Cashflow ist noch zu gering, um dem Marktwachstum entsprechende Investitionen zu finanzieren. Fragezeichen bedeuten ein großes Erfolgspotenzial, dessen Erschließung von der Investitionsbereitschaft und Risikoeinschätzung abhängt. Die Normstrategie lautet: Marktanteil deutlich steigern, damit die Geschäftseinheit zu einem Star werden kann.
- Stars: Geschäftseinheiten mit einem hohen relativen Marktanteil in einem stark wachsenden Markt. Der Cashflow kann nötige Investitionen abdecken. Die Normstrategie lautet: Marktanteil halten und leicht ausbauen.
- Cash-Cows: Geschäftseinheiten mit einem hohen relativen Marktanteil, aber geringem Wachstum. Der hohe Marktanteil führt zu einem Cashflow, der den Investitionsbedarf bei weitem übersteigt und deshalb zur Finanzierung von Fragezeichen und Stars oder anderweitig verwendet werden kann. Die Normstrategie lautet: Marktanteil halten und Rationalisierungsmaßnahmen einleiten.
- Poor Dogs: Geschäftseinheiten mit einem niedrigen relativen Marktanteil und geringem Wachstum. Der Cashflow ist häufig negativ. Die Normstrategie lautet: Marktanteil erheblich senken und Geschäftseinheit möglichst verkaufen.<sup>208</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Kreikebaum 1997, 93 ff.

**Abb. 21: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio****Abb. 22: Analyse von Assets und Kernkompetenzen<sup>209</sup>**<sup>209</sup> Wirtz 2009, 73



Der Vergleich der aktuellen Core Assets und Kernkompetenzen mit den für die Zukunft zu erwartenden Core Assets und Kernkompetenzen gibt ebenfalls Hinweise auf lohnende Investitionen. Dazu müssen zunächst in einer Bestandsaufnahme die Wertschöpfungskette genau analysiert sowie die Core Assets und Kernkompetenzen identifiziert werden. Im Anschluss müssen, aufbauend auf einer Marktanalyse (siehe Teil 2), mögliche Zukunftsszenarien entwickelt und daraus zukünftig relevante Core Assets und Kernkompetenzen abgeleitet werden.<sup>210</sup>

Des Weiteren ist es von Bedeutung, dass:

- es infolge von Investitionsmaßnahmen nicht zu Liquiditätsengpässen kommt,
- die gekauften Unternehmensteile / neuen Geschäftsfelder das Kerngeschäft stärken (für Marken inhaltlich sinnvoll, erhöhte Kundenbindung),
- die Ziele über ein tragfähiges Geschäftsmodell verfügen und
- der Preis angemessen ist.

Bei der Finanzierung ist eine Bezahlung in Aktien oder eine Kombination aus Aktien und Geldmitteln zu empfehlen, da der Verkäufer auf diesem Weg zu einem Shareholder wird, der die Risiken mit dem Käufer teilt und dementsprechend am Erfolg der Investition interessiert ist und sich deshalb für eine reibungslose Eingliederung in die Unternehmensstrukturen einsetzen wird.

Auf diesem theoretischen Grundgerüst aufbauend lassen sich analog dem Offline-Geschäft folgende strategische Geschäftseinheiten abgrenzen: Vermarktung, Redaktion und Vertrieb.

---

<sup>210</sup> Vgl. Wirtz 2009, 73

Vor dem Hintergrund der in Teil 2 vorgenommenen Marktanalyse ergeben sich für diese Geschäftseinheiten folgende Investitionsfelder:

- Vermarktung:
  - Werbenetzwerke für Inventar, das nicht selbst verkauft wird.
  - Tracking- und Messsysteme zur Unterstützung des Anzeigenverkaufs durch besseren Nachweis der Werbeleistung und Verbesserung des Angebotes für Werbekunden.
  - Werbeagenturen, um maßgeschneiderte Kampagnen anbieten zu können (Solution Selling) und sich gleichzeitig von Google abzuheben (Überkapazitäten können nicht-konkurrierenden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden).
- Redaktion:
  - Redaktionssysteme / Content Management Systeme, die den Austausch zwischen Online und Offline fördern und erleichtern (Media Asset Management).
  - Audiovisuelle Dienste zum Auf- und Ausbau multimedialer Marken und Angebote (vor allem Videos).
  - Dienstleister für digitale Rechteverwaltung zur Etablierung neuer Abrechnungsmöglichkeiten und von Content Syndication.
- Vertrieb:
  - Technologie- und Serviceanbieter, damit innovative Inhalte mit möglichst geringem Zeitverlust angeboten werden können.
  - Suchmaschinenoptimierung, da Suchmaschinen als eine Art Gate Keeper großen Einfluss auf den Traffic haben.

Nicht den Geschäftseinheiten zuzuordnen sind Venture Capital Investitionen. Diese Minderheitsbeteiligungen an Startup-Unternehmen haben mehrere Ziele: Zum einen, sollen Kapazitäten in relevanten Geschäftsfeldern aufgebaut werden (Online Gaming, Social Networking, Dating

Portale, E-Com-merce), um die geografische Reichweite zu vergrößern. Zum anderen sollen Profite aus der Investition gezogen werden, die so direkt zur Erlössituation des Unternehmens beitragen (Diversifikation).

### 3.3 Kommunikation und Marketing

Kommunikations- und Marketingmaßnahmen haben im Rahmen der vorliegenden Thematik zwei Zielgruppen: Rezipienten und Werbungtreibende. Auf dem Werbemarkt sollen Kunden gewonnen und gehalten werden, dafür sind neben den Strukturdaten der jeweiligen Nutzerschaft die Gestaltungsmöglichkeiten des Werberaums von Bedeutung<sup>211</sup>. Auf dem Rezipientenmarkt gilt es Publikum zu erzeugen und danach die Nutzer zu binden, dabei steht die zielgruppenspezifische Bereitstellung von Inhalten im Mittelpunkt.

„Notwendig ist somit die Entwicklung eines abgestimmten produktpolitischen Gesamtkonzeptes, das die Erfordernisse von beiden Märkten berücksichtigt.“ (Wirtz 2009, 668)

#### 3.3.1 Werbemarkt

Für den Erfolg auf dem Werbemarkt sind generell die Strukturdaten der Nutzerschaft und die Gestaltungsmöglichkeiten des Werberaums von Bedeutung<sup>212</sup>. Bei Online-Werbung kommt hier noch ein entscheidender Faktor hinzu: die Messbarkeit; und da diese Messbarkeit von so großer Bedeutung bei der Vergabe von Werbeetats geworden ist, müssen alle Werbe- und Kommunikationsaktivitäten, die sich an Werbekunden richten, diesen in erster Linie beweisen, dass ihre Werbung die User erreicht und anspricht und deshalb eine sinnvolle Investition ist. Hierfür sind mehr Anstrengungen im Bereich Marktforschung, verbessertes Datenmanagement und vor allem weitere Überzeugungsarbeit notwendig. Das kann nur ein Marketingansatz leisten, der den Fokus auf den Werbekunden legt.<sup>213</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. Wirtz 2009, 208

<sup>212</sup> Vgl. ebenda

<sup>213</sup> Vgl. Chahine / Künstler / Vollmer 2008, 3

Dabei darf der Inhalt der Werbebotschaft sich aber nicht auf Größen wie Reichweite und Page Impressions beschränken. Weil redaktionelle Seiten im Wettbewerb mit Community- und Service-Portalen nur verlieren können - solange der Erfolg einzig und allein durch Reichweiten und Page Impressions definiert wird. Denn wer im Internet einen neuen Fernseher oder Job sucht, erzeugt mehr Klicks und damit ausweisbaren Traffic als der Leser eines langen Artikels. Vielmehr müssen die Vorteile verbundener Print-Online-Werbung, die gegenüber monomedialer Werbung bei der Werbewahrnehmung deutlich erfolgreicher ist, hervorgehoben werden<sup>214</sup>. Speziell aus Perspektive der Verlage ist es daher auch wichtig, zu demonstrieren, dass es gelungen ist, die Kompetenz für Image-Kommunikation aus dem klassischen Printgeschäft ins Internet zu übertragen. Den Kunden muss vermittelt werden, welche Möglichkeiten Qualitätsumfelder bieten, denn „starke Marken brauchen starke Umfelder.“ (Pellikan 2009, 50) Für Markenvermarkter sind bei ihrer Entscheidungsfindung glücklicherweise neben exakter Erfolgsmessung, Reichweite und Zahl der Unique User zusätzliche Kriterien wie Design, Struktur und Platzierung der Werbeeinhalte ausschlaggebend<sup>215</sup>. Die Online-Angebote von Verlagshäusern haben darüber hinaus den Vorteil, dass sie im Gegensatz zu Sites mit „Massenware“ folgendes bieten:

- vertraute Marken mit Qualitätscontent,
- maßgeschneiderte und Multi-Plattform-Kampagnen,
- für Vermarkter besonders interessante Verticals,
- attraktive, definierte Zielgruppen und
- begrenztes Inventar.<sup>216</sup>

---

<sup>214</sup> Vgl. Heinz / Niedereichholz / Rudolph / et al 2008, 67

<sup>215</sup> Vgl. Verband Deutscher Zeitschriftenverleger 2009, 17

<sup>216</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 C, 6

All diese Vorzüge sollten deshalb auch im Mittelpunkt jeder Werbeoffensive in eigener Sache stehen:

„Die Verlage müssen ihre Seiten den potenziellen Werbekunden daher mit anderen Argumenten schmackhaft machen, als schieren Zahlen.“ (Paperlein 2008, 10)

Um die Vorzüge der eigenen Produkte zu erklären und auf dem stark umkämpften Werbemarkt zu bestehen, braucht es neben selbstbewusster Werbung auch gute Verkäufer, die ihre „eigenen“ Websites besser verstehen als der Kunde, die crossmediale Angebote schnüren und die in der Lage sind Internet- und Printangebote aus einer Hand zu vermarkten (siehe Kapitel 3.1.1).<sup>217</sup>

### 3.3.2 Rezipientenmarkt

Ziel aller Kommunikations- und Marketingaktivitäten auf dem Rezipientenmarkt muss es sein, die Rezipienten vom Nutzen und Wert der Angebote zu überzeugen, dieses proklamierte Nutzenversprechen dann auch einzuhalten sowie seine Erfüllung kontinuierlich zu überprüfen. Gegenüber neuen Wettbewerbern müssen Verlage deshalb vor allem ihre Erfahrungen bei der Inhalteerstellung und die daraus gewachsene Vertrauenswürdigkeit ausspielen<sup>218</sup>. Während des Prozess‘ der Präferenzbildung sind für den Nutzer neben der Glaubwürdigkeit des Angebots auch Funktionsumfang, Geschwindigkeit, Bedienungskomfort, Nutzerunterstützung und Aktualität ausschlaggebend. Die Bedeutung dieser Kriterien für die Verbraucher müssen in der adäquaten Gestaltung des Webangebotes einerseits und in der Visualisierung der Marke und des Markenvorteils andererseits resultieren.<sup>219</sup> Marken bieten dem Kunden Orientierung, folglich übertragen sich starke (gelernte) Marken in Reich-

---

<sup>217</sup> Vgl. Paperlein 2008, 10 - 11

<sup>218</sup> Vgl. Fenez / Middelweerd / van der Donk 2009, 33

<sup>219</sup> Vgl. Wirtz 2009, 669 - 670, 676

weite<sup>220</sup>. Darum sind jene Verlage, denen es gelungen ist ihre Marken medienübergreifend zu positionieren, auch die erfolgreichsten.<sup>221</sup> Dass Markenstärke sich in Reichweite überträgt, kann allerdings kleinere Verlage benachteiligen, die sich deshalb durch die anderen zuvor genannten Kriterien von der Konkurrenz abheben müssen<sup>222</sup>.

Zur Übermittlung der Marken- und Produktbotschaften als Instrumente zur Steigerung der Nutzerzahlen (Traffic-Lead-in) eignen sich viele Kommunikationskanäle, die im Folgenden aufgezeigt und auf ihr Potential hin untersucht werden sollen. Eine Besonderheit von Medienunternehmen allgemein stellt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit dar, eigene Produkte / Schwesternsites für Werbezwecke ein- und somit entsprechende Synergieeffekte freizusetzen. Deshalb sollte der Einsatz des eigenen Portfolios erwogen werden, wann immer folgende Bedingungen erfüllt sind: die relevante Zielgruppe wird erreicht, es geht nicht explizit um Neukundengewinnung, die Opportunitätskosten liegen unterhalb der Werbekosten in einem nicht zum Unternehmen gehörigen Medium.

Maßnahmen zum Traffic-Lead-in:

- Banner mit Link auf die eigene Internet-Präsenz. Der Vorteil der Werbeform liegt in ihrer exakten Auswertbarkeit durch Größen wie Klickraten und AdImpressions und der daraus resultierenden Skalierbarkeit.
- E-Mails, personalisiert oder als Massen-E-Mails. Die Vorteile dieses Instruments zur direkten Kommunikation sind der im Vergleich zu herkömmlichen Postmailings geringe Zeit und Kostenaufwand sowie die einfache Interaktionsmöglichkeit für den Empfänger. Ebenfalls liefern sie genau auswertbare Daten für zukünftige Aktionen und bieten sich zur Pflege bestehender Kundenbeziehungen an.

---

<sup>220</sup> Vgl. Pellikan 2009, 48

<sup>221</sup> Vgl. Middelweerd / van der Donk 2008, 3

<sup>222</sup> Vgl. Böhm / Gentner / Schlereth 2007, 8

- Profile und Anwendungen für Soziale Netzwerke empfehlen sich zur Ansprache junger Zielgruppen und Kundenbindung. Sie zeichnen sich durch geringe Kosten und als Instrument für die Marktforschung aus. Im Idealfall verleihen sie dem Kommunikator ein modernes Image.
- Verweise in redaktionellen Beiträgen sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für die crossmediale Nutzung von Medien. Im Idealfall kommt es zu positiven Ausstrahlungseffekten der Markenelemente (Image-transfer).
- Print-Anzeigen eignen sich besonders um Neukunden zu gewinnen, da von einer älteren Nutzerstruktur ausgegangen werden kann.
- Fernsehwerbung bietet sich zur Ansprache eines Massenpublikums an und könnte im Rahmen von Produkteinführungen genutzt werden. Die vergleichsweise hohen Kosten sollten jedoch durch eine entsprechende Aufmerksamkeitswirkung gerechtfertigt werden.
- Radiospots können Interesse wecken und sollten vornehmlich Aktualität vermitteln. Auch hier ist eher der Neukunde oder Firsttime-User ins Visier zu nehmen.
- Außenwerbung kann ebenfalls Interesse wecken und hat gegenüber anderen Werbeträgern den Vorzug, dass hier für verschiedene Zielgruppen ersichtlich regionale Nähe gezeigt werden kann.<sup>223</sup>
- Sponsoring sollte mit dem Ziel eines Imagetransfers eingesetzt werden und profitiert von Multiplikatoreffekten durch (eigene) begleitende Berichterstattung.
- Produktdemos mit Verlagsanwendungen sind Below-the-line-Maßnahmen. Beispielsweise greift Apple bei der Vorstellung seiner neuen Produkte und Webfunktionen auf die Angebote der „New York Times“ zurück, die wiederum bei Eigenwerbung Apple Produkte verwendet.<sup>224</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl. Wirtz 2009, 215; 676 - 677

<sup>224</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 A, 10



Bei der Auswahl des richtigen Marketingmix‘ für eine bestimmte Zielgruppe oder Kampagne ist dabei besonders auf die Koordination der einzelnen Informationsträger zu achten, damit eine einheitliche Botschaft transportiert wird. Die Aussage dieser Botschaft muss zusätzlich zum produktspezifischen Alleinstellungsmerkmal (USP) auch den Vorteil und komplementären Charakter crossmedialer Angebote erklären, damit die einzelnen Angebote nicht als Substitutionsgüter wahrgenommen werden und es infolge dessen nicht zur befürchteten Selbstkannibalisierung kommt. Dazu muss eine eindeutige Abgrenzung der verschiedenen Medienkanäle vorgenommen werden, muss dem Kunden klar sein, welche inhaltlichen Schwerpunkte er über welche Kanäle abrufen kann:

1. Print: Aktuell mit dem Schwerpunkten Hintergrund und Analyse
2. Online: Tagesaktuell, multimedial, ergänzendes Material
3. Mobile: „Echtzeit“, multimedial als Push Mail oder RSS Feed<sup>225</sup>

Der Nutzen einer solchen Werbeoffensive für Online-Angebote lässt sich anhand einer Brandingkampagne der „New York Times“ belegen. Ziel der Ende September 2007 geführten Kampagne war es, die journalistische Tiefe und Breite der Webseite „nytimes.com“ herauszustellen und dazu unter anderem die neuausgebauten vertikalen Sektionen zu bewerben. Dazu wurde in Fachveröffentlichungen, im Internet, in Fernseh- und Radiospots sowie auf Taxis und im Mutterblatt selbst für das Angebot geworben. Infolge dieser Aktion stiegen die Nutzerzahlen laut Nielsen Net Ratings von 14,7 Millionen im September, auf 17,5 Millionen im Oktober und erreichten ihren Höhepunkt bei 18,9 Millionen im November 2007. Die Werbeaufwendungen führten damit zu einer Reichweitensteigerung um mehr als 28 Prozent.<sup>226</sup>

---

<sup>225</sup> Vgl. ebenda, 17

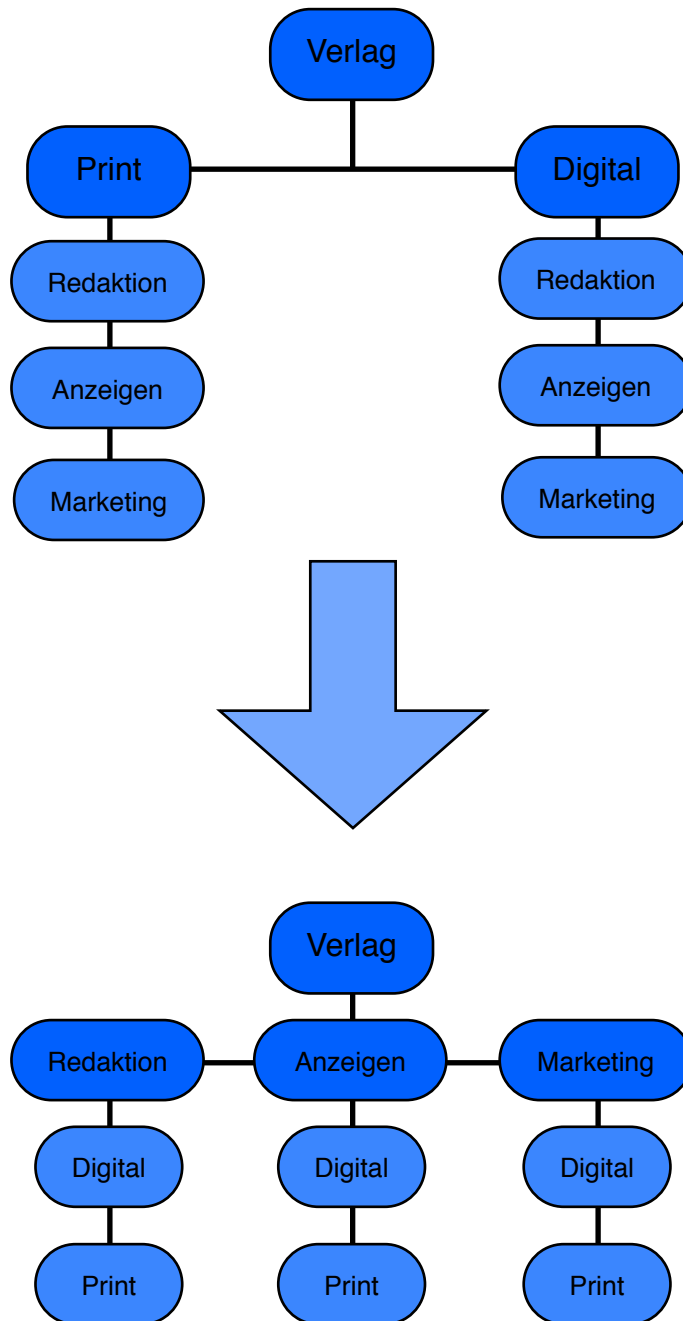
<sup>226</sup> Vgl. Borstelmann / Min 2008 A, 4, 10

Werbung und Kommunikation dürfen jedoch nicht nur auf eine Verbesserung der Nutzerzahlen abzielen, sondern müssen auch an einer langfristigen Kundenbindung mitwirken. Die von Anzeigenabteilung und Marketing gewonnenen Nutzerdaten müssen deshalb auch zur Verbesserung des Angebots an sich und darüber hinaus für individuell zugeschnittene One-to-One-Marketing-Aktivitäten genutzt werden. Dabei sollte besonders der konstante Dialog zwischen Anbieter und Endverbraucher im Mittelpunkt stehen. So kann die Kundenbindung verstärkt werden, „da die Nähe zum Kunden und das Unternehmens- bzw. Produktimage verbessert werden“ (Wirtz 2009, 676). Elektronisch gestützte Kommunikationspolitik erleichtert diesen Dialog und erlaubt es dem Rezipienten seine Beziehung zum Unternehmen zu intensivieren, indem er seine Präferenzen, Daten oder Interessen an den Verlag übermittelt. So kann auf die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe optimal reagiert werden. Ein Beispiel für eine entsprechende Nutzung dieser Kenntnisse ist das kollaborative Filtern. Hierbei können durch den Vergleich von Kundenangaben, etwa zu bevorzugten Autoren, besser auf das individuelle Profil abgestimmte Angebote gemacht werden. Da einander ähnelnde Profile herangezogen werden, um ergänzende Vorschläge zu unterbreiten. Findet zum Beispiel Person A Texte von den Autoren Prantl und Leyendecker gut und Person B die von Prantl, Leyendecker und Woodward, könnte Person A die Lektüre eines Artikels vom Autor Woodward vorgeschlagen werden. Dieser proaktive Service und weitere Personalisierungsfunktionen können das Nutzererlebnis erheblich verbessern. Neben Alleinstellungsmerkmalen werden so auch Wechselbarrieren aufgebaut und damit zu einer wesentlich engeren Kundenbindung beigetragen.<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl. Wirtz 2009, 676 - 678

**Abb. 20: Organisationale Anforderungen an integrierte Multimedia-Plattformen<sup>228</sup>**



<sup>228</sup> Middelweerd / van der Donk 2008, 28

## **Teil 4**

### **Fazit**

*[D]ass frisch erfundene neue Medientechniken eine Zeit lang brauchen, um darauf hin durchschaut zu werden, wozu sie eigentlich taugen und welche Risiken und Nebenwirkungen sie freisetzen, ist eine elastische Konstante der Medientechnologiegeschichte.*

(Jochen Hörisch, 1998)

*[D]ie „Botschaft“ jedes Mediums oder jeder Technik ist die Veränderung des Maßstabs, Tempos oder Schemas, die es der Situation des Menschen bringt.*

(Marshall McLuhan, 1968)



## Fazit

Als der Verleger Dr. Hubert Burda, einst ein Vorreiter in Sachen Internet, vor einiger Zeit die Aussage machte, dass Verlage im Internet „nur lausige Pennies verdienen können“, schätzte er die Situation zu pessimistisch ein. Denn wenn dies stimmen sollte, gäbe es für Verlage kaum noch eine wirtschaftliche Perspektive im Netz. Doch Online bieten sich den Verlagen zahlreiche Vorteile: niedrigere Kostenstrukturen, billige Verbreitung, eine weltweite Leserschaft, schnelle Aktualisierung und der direkte Dialog mit der Leserschaft. Das Problem liegt vielmehr darin, dass noch immer viel zu oft Print-Konzepte eins zu eins ins Netz übertragen werden, ohne sich die Mühe zu machen, Besonderheiten der digitalen Welt zu erkennen und zu nutzen, eine komplementäre Medienkultur zu entwickeln und zu etablieren. Die Herausforderung besteht deshalb darin, die Medienangebote neu zu erfinden. Es gibt eine Überversorgung mit den ewig gleichen Nachrichten, aber eine Unterversorgung im Bereich spezialisierter und zielgerichteter Nachrichten. Die Rezipienten suchen Online nach bestimmten Informationen und Produkten

sowie nach Lösungen von individuellen Problemen. Dabei spielen Medienmarken zunächst keine Rolle. Bei der Entscheidung für ein Suchmaschinen-Ergebnis sind Seriosität, Kompetenz, Bekanntheit und Verlässlichkeit der Quelle von Bedeutung. Dementsprechend sind vertraute Medienmarken hier klar im Vorteil. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, hochwertigen Journalismus mit anderen Inhalten zu einer ansprechenden Gesamtkomposition zu vereinen. Weitere Bausteine für eine erfolgreiche Zukunft sind performance-orientierte Aktivitäten wie Produkt- und Kaufinformationen, zielgruppenspezifische Partner-Programme sowie E-Commerce-Angebote.

Deshalb sollten deutsche Verlage trotz noch immer relativ geringer Beiträge zum Gesamtumsatz nach wie vor auf online- und internetbasierte Geschäftsfelder setzen. Die Prognosen für die Entwicklung der Online-Aktivitäten sind überwiegend positiv. Dabei sind für Verlage sowohl wettbewerbsstrategische als auch ressourcenbezogene Implikationen durch die Digitalisierung von Inhalten von Bedeutung:

Zum einen können digitalisierte Inhalte im Vergleich zu den traditionellen Vertriebsformen von Printprodukten kostengünstig distribuiert werden. Dies führt aber gleichzeitig aus wettbewerbsstrategischer Sicht zu neuer Konkurrenz, vor der Verlage früher durch bestehende Zutrittsbarrieren der klassischen Medienmärkte verschont blieben. Dies führt zu einem inhaltlichen Überangebot in Onlinemedien, mit dem Ergebnis, dass wenn überhaupt nur noch geringe direkte Erlöse aus dem Inhaltevertrieb zu erzielen sind. Neben der klassischen Online-Werbung sind deshalb E-Commerce und Online-Abonnement-Generierung mit die wichtigsten Online-Umsatzquellen. Verlage müssen mit dem derzeitigen Schwerpunkt auf Online-Werbung jedoch ihr Publikum vergrößern, um genügend Werbeumsätze für sich zu verbuchen. Dazu müssen komplementäre Nutzungs- und Angebotsmuster entwickelt werden, denn konvergente Medieninhalte führen zu neuen Vermarktungschancen für Ver-

lage. Doch für eine konsequente Crossmedia-Strategie und zur Reichweitenoptimierung müssen nicht nur die Redakteure, sondern auch die Anzeigenabteilung, der Vertrieb und das Marketing an einen Tisch geholt werden, was umfassende Restrukturierungsmaßnahmen nötig macht.

Aus Ressourcenperspektive erlaubt die Digitalisierbarkeit von Inhalten einen effizienteren Umgang mit diesen im Rahmen der Erzeugung von Medienprodukten. Einmal geschaffene digitale Inhalte können jetzt mehrfach in unterschiedlichen Produktpaketen genutzt und in verschiedenen Distributionsformen angeboten werden - weitgehend ohne zusätzliche Herstellungskosten. Dieses Merkmal digitaler Inhalte erlaubt eine höhere Produktvielfalt bei nahezu gleich bleibenden Kosten. Doch die Konsequenz dürfen nicht allein Maßnahmen zur Umsatz- und Kostenoptimierung durch Synergiepotentiale sein. Um ihre Zukunft in der digitalen Welt zu sichern, müssen Verlage grundlegend umdenken.

Mussten sie sich bislang entscheiden, ob sie eine große Produktvielfalt und dadurch einen hohen Differenzierungsgrad, oder Kostenführerschaft im Marktsegment durch eine Standardisierung des Angebots (Skaleneffekte der Massenproduktion) anstreben, sind sie heute theoretisch in der Lage durch Mehrfachverwertung Produkte auf individueller Ebene entsprechend der Bedürfnisse der Rezipienten zusammenzustellen und anzubieten - und zwar auf einem Kostenniveau, das fast dem der Massenfertigung entspricht. Denn die Interaktivität von Onlinemedien erlaubt die Verwendung von Informationen aus dem Rezipientendialog im Rahmen der Inhaltebündelung und Distribution. Dadurch können Inhalte in Zukunft individuell an beobachtete Nutzerbedürfnisse und Rezeptionsverhalten angepasst werden. So kann eine grundlegende Voraussetzung für Geschäftsmodelle mit Bezahlinhalten geschaffen werden. Denn aktuelle Untersuchungen zeigen, dass Rezipienten grundsätzlich bereit sind, für digitale Inhalte zu bezahlen. Allerdings nur dann,

wenn damit für sie ein Zusatznutzen hinsichtlich ihres Informationsstands beziehungsweise der Bequemlichkeit der Informationsselektion und -rezeption verbunden ist. Für die Verwertung in verschiedenen Distributionskanälen müssen Verlage künftig nicht nur inhaltliche Nachfragebedürfnisse identifizieren, sondern auch ihre Inhalte in einem medienneutralen Datenformat speichern, was Investitionen in eine datenbankgestützte Infrastruktur nötig macht. Solch ein Content Management System trennt die Erzeugung und Speicherung der Inhalte von ihrer Verwendung (Packaging) und Verwertung (Distribution). Was wiederum Grundlage für die dynamische Kombination von Medienprodukten aus unterschiedlichen Inhaltebestandteilen und maßgeschneiderte Werbung ist.

Abschließend bleibt festzustellen: Trotz aller Möglichkeiten, die das Internet und dessen zugrunde liegende Technik bietet, darf es nicht die letzte Hoffnung für Verlage sein. Denn obwohl das Netz enormes Wachstumspotential birgt und kein Verleger es sich leisten kann dieses Medium zu ignorieren, werden Zeitungen und Zeitschriften noch für einige Zeit die ertragsstärkste Umsatzquelle für Verlage sein und es gibt erfreulicherweise trotz aller Hiobsbotschaften auch Beispiele für Printtitel, die sich erfolgreich gegen den Abwärtstrend stellen: Die „Süddeutsche Zeitung“ verkauft heute mit durchschnittlich 442.000 Exemplaren rund 13.000 Stück mehr als noch vor zehn Jahren; die verkaufte Auflage der „Zeit“ ist 2008 erstmals auf über 500.000 Exemplare gestiegen (die Anzahl der Voll-Abonnements erhöhte sich um stolze 20 Prozent) und auch die Auflagen von Zeitschriften wie „Neon“ oder „Gala“ wachsen. Die dafür Verantwortlichen haben wichtige Erfolgsfaktoren identifiziert, mit deren Hilfe sich auch im digitalen Zeitalter Kunden im Print-Bereich gewinnen lassen. Denn mit immer geringer werdender journalistischer Qualität, auch bedingt durch Personalabbau, ist der Weg aus der Krise schwer.





# Literaturverzeichnis

## BÜCHER

Keuper, Frank / Brösel, Gerrit / Keuper, Frank (Hrsg.): Convergence-based View - Strategieplanung in der TIME-Branche. Medienmanagement. Aufgaben und Lösungen. München 2003

Kreikebaum, Hartmut: Strategische Unternehmensplanung. 6. Auflage, Stuttgart 1997

Wirtz, Bernd: Medien- und Internetmanagement. 6. Auflage, Wiesbaden 2009

## SONSTIGE SCHRIFTEN

Baya, Vinod / du Pre Gauntt, John / PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.): The Rise of Lifestyle Media. Achieving Success in the Digital Convergence Era. connectedthinking. 2006

Becker, Ralph / Keller-Herder, Johannes / Horváth & Partners (Hrsg.): Medienstudie 2008. Planung und Steuerung im Onlinebusiness. 2008

Beusch, Peter / Schwaiger, Manfred / von Reibnitz, Alexander / Verband deutscher Zeitschriftenverleger (Hrsg.): Wachstumsfelder für Verlage. Ergebnisse einer empirischen Studie. 2006

Bhambal, Juhi / London School of Economics and Political Science (Hrsg.): Google: Friend Or Foe? Recommendations for Publishers and Editors of B2B Magazines and Websites. 2007

Borstelmann, Beate / Min, Ray / eMedia SF (Hrsg.): New Media USA. Trends & Insights März 2007. 2007 **A**

Borstelmann, Beate / Min, Ray / eMedia SF (Hrsg.): New Media USA. Trends & Insights Oktober 2007. 2007 **B**

Borstelmann, Beate / Min, Ray / eMedia SF (Hrsg.): New Media USA. Trends & Insights. Februar 2008. 2008 **A**

Borstelmann, Beate / Min, Ray / eMedia SF (Hrsg.): New Media USA. Trends & Insights Mai 2008. 2008 **B**

Borstelmann, Beate / Min, Ray / eMedia SF (Hrsg.): New Media USA. Trends & Insights Juli bis August 2008. 2008 **C**

Broer, Angela / von Buchwaldt, Andreas / von Reibnitz, Alexander / Verband deutscher Zeitschriftenverleger (Hrsg.): Die optimale Organisation der Online-Redaktion. 2004

Böhm, Klaus / Gentner, Andreas / Schlereth, Dieter / Deloitte (Hrsg.): Media 3.0. Verlage und ihre digitalen Geschäftsmodelle. 2007

Chahine, Gabriel / Künstner, Thomas / Vollmer, Christopher / Booz & Company Inc. (Hrsg.): Game Not Over. How the Media and Entertainment Industry Can Survive the Downturn. USA 2008

Dittler, Andreas / Gebel, Thomas / Kruse, Peter / Warnke, Tilmann / Nextpractice GmbH (Hrsg.): Wertewelt Medien. Ergebnisse aus 150 Tiefeninterviews zu Entwicklungstrends in den Medien. 2007

Fabel, Martin / von Stern, Michael / ATKearney (Hrsg.): myGrowth. Wie Unternehmen in der digitalen Zukunft reüssieren können. 2006

Fenez, Marcel / Middelweerd, John / van der Donk, Marieke / PricewaterhouseCoopers AG & World Association of Newspapers (Hrsg.): Moving Into Multiple Business Models. Outlook for Newspaper Publishing in the Digital Age. 2009

Focus / Medialine (Hrsg.): Media-Guide 2009. Fakten zum Werbemarkt. Mai 2009

- Franke, Burkhard / Mogg, Alexander / Seibert, Caspar / Veer, Christian / Roland Berger Strategy Consultants & InfoCom CC (Hrsg.): Totgesagte leben länger. Printmedien im digitalen Zeitalter. München 2008
- Fuest, Klaus / Pols, Axel / Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e. V. (Hrsg.): Zukunft Digitale Wirtschaft. Strategische Wachstumsfelder. Empfehlungen an Politik und Unternehmen in Deutschland. 2007
- Goldhammer, Klaus / Wiegand, André / Becker, Daniel / Schmid, Michael / Goldmedia GmbH (Hrsg.): Goldmedia Mobile Life Report 2012. Mobile Life in the 21st century. Status quo and outlook. 2008
- Hartmann, Adriane / Spreen, Alexa Florentine / Harris Interactive (Hrsg.): Exklusive Inhalte und Benutzerfreundlichkeit: Chance für Paid Content. Eine empirische Untersuchung mit dem PLS-Verfahren. 2007
- Heinz, Christina / Niedereichholz, Corneli / Rudolph, Doris / Köhler, Benedikt / Reichhart, Marcel & Schilling Andreas (Hrsg.): Komplementär erfolgreich. Print und Online. 2008
- Hessischer Rundfunk Pressestelle / ZDF Pressestelle (Hrsg.): Pressemitteilung ARD/ZDF-Onlinestudie 2007: Deutschland ist online - Erstmals mehr Über-60-Jährige im Netz. Mainz / Frankfurt, 10. Mai 2007.
- Küsters, Wolfgang / Rodenhausen, Thomas / Fleishmann Hillard & Harris Interactive (Hrsg.): Digital Influence Index. Welche Rolle spielt das Internet im Leben von Konsumenten in Großbritannien, Frankreich und Deutschland. 2008
- Litjens, Frits / PriceWaterhouse Coopers AG (Hrsg.): German Entertainment and Media Outlook: 2007 - 2011. Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes. 2007
- Middelweerd, John / van der Donk, Marieke / PriceWaterhouse Coopers AG (Hrsg.): The medium is the message. Outlook for Magazine Publishing in the Digital Age. 2008
- Online-Vermarkterkreis im Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. / Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung e. V. (Hrsg.): OVK Online-Report 2009/01. 2009
- Pusler, Michael / Ernst & Young AG / Hubert Burda Media Marketing & Communications GmbH (Hrsg.): Medien und Marken im Web 2.0. Erlösmodelle für Medien in der digitalen Welt. 2008
- PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.): German Entertainment and Media Outlook: 2007 - 2011. Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes. 2007
- Rose, John / Bock, Wolfgang / DiGrande, Sebastian / Duranton, Sylvain / Field, Dominic / Boston Consulting Group (Hrsg.): Convergence 2.0. Will you thrive, survive or fade away? 2007
- Schwaiger, Manfred / Kreher, Markus / von Reibnitz, Alexander / Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (Hrsg.): Digitale Erlösquellen für Verlage. Ergebnisse einer empirischen Studie. 2008
- Verband Deutscher Zeitschriften Verleger e. V. (Hrsg.): Branding im Netz - multiperspektivisch beleuchtet. 2009
- Wegerich, Thomas: Verlage und Medienkonvergenz / Gemini (Hrsg.): die Verschmelzung von Print und New Media und die Auswirkungen auf Inhalte und Vermarktung. 2008
- ZEITSCHRIFTEN**
- Daniel, Matthias: Wir sind positiv nervös. In: *journalist*, Nr. 5/2006, 52 ff.
- Bartels, Christian: Die Schwimmer. In: *journalist* Nr. 7/2009, 24 ff.
- Bonk, Sophie / Karthaus, Anne / Kutscha, Annika: Alles anders? In: *journalist* Nr. 8/2009, 17 ff.
- Deutscher Journalisten Verband (DJV), Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (Bundesvorstand) (Hrsg.): Einstieg in den Online-Markt. In: *journalist* Nr. 1/2007, 50
- Deutscher Journalisten Verband (DJV), Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (Bundesvorstand) (Hrsg.): Wieder kostenfrei. In: *journalist* Nr. 9/2007, 10

Deutscher Journalisten Verband (DJV), Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (Bundesvorstand) (Hrsg.): Wachstum. In: *journalist* Nr. 7/2008, 10

Deutscher Journalisten Verband (DJV), Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (Bundesvorstand) (Hrsg.): WAZ-Zeitungen schrumpfen; Rechner überholt Fernseher. In: *journalist* Nr. 11/2008, 6, 10

Deutscher Journalisten Verband (DJV), Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (Bundesvorstand) (Hrsg.): Neues Leitmedium; WAZ-Umbaupläne werden konkret. In: *journalist* Nr. 1/2009, 6, 9

Deutscher Journalisten Verband (DJV), Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (Bundesvorstand) (Hrsg.): Verlinkt. In: *journalist* Nr. 7/2009, 17 ff.

Lüke, Falk: Zarte Bande. In: *journalist*, Nr. 10/2008, 52 ff.

Mrazek, Thomas: Der neue Hype. In *journalist*, Nr. 12/2007, 54 ff. **A**

Mrazek, Thomas: Millionenschweres Provisorium. In: *journalist* Nr. 9/2007, 64 ff. **B**

Pauker, M. / Wadlinger, C. : Der harte Kampf um die Existenz. In: *Werben & Verkaufen*, Nr. 14/2009, 42 f.

Pellikan, Leif: Search-Werbung allein macht nicht glücklich. In *Werben & Verkaufen*, Nr. 14/2009, 48 - 50

Riesterer, Florian / Wittrock, Olaf: Medienkrise. In: *journalist* Nr. 1/2009, 13 ff.

Schmitz, Henrik: Die Integrierten. In: *journalist* Nr. 7/2009, 20 ff.

Siegert, Svenja: Auf dem Sprung. In: *journalist* Nr. 2/2009, 34 ff. **A**

Siegert, Svenja: Der Tanker. In: *journalist* Nr. 7/2009, 19 ff. **B**

Vogel, Andreas: Der gläserne Nutzer. In: *journalist* Nr. 12/2007, 58

von Buchwaldt, Andreas: Verlagsstrategien in den digitalen Medien. In *Text Intern*, Nr. 15/16, 23. Februar 2007, 40 ff.

Wadlinger, C. : Deutlich dünnere Hefte. In: *Werben & Verkaufen*, Nr. 14/2009, 46

## ZEITUNGEN

Buchholz, Bernd in Totgesagte leben länger. Verlage suchen nach Lösungen für Bezahlmodelle. In: *Horizont* Nr. 18/2009, 4

Deutscher Fachverlag GmbH (Hrsg.): *Horizont Extra* Nr. 20/2009, 29

Kolbrück, Olaf: Totgesagte leben länger. Verlage suchen nach Lösungen für Bezahlmodelle. US-Medienmanager kündigen Plattform für Paid Content an. In *Horizont* Nr. 18/2009, 4

Neises, Bettina: Rubrikenmärkte auf Talfahrt. In: *Horizont* Nr. 12/2009, 25

Paperlein, Juliane: Aufklärungsarbeit beim Kunden. In *Horizont Extra* März 2008, 10 - 11

Zimmer, Jochen: Bewegungsübung für Inhalte. In: *Horizont Extra* März 2008, 12 - 13 **A**

Zimmer, Jochen: Blick über den Tellerrand. In: *Horizont Extra* März 2008, 14 **B**

## INTERNETQUELLEN

Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung e. V. (Hrsg.): internet facts 2008-01, April 2008, <http://www.agof.de/studienarchiv.587.html>  
Aufruf: 5. August 2009

Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung e. V. (Hrsg.): internet facts 2009-01, April 2009, <http://www.agof.de/aktuelle-rankings.586.html>  
Aufruf: 28. Juli 2009

comScore (Hrsg.): Pressemitteilung Germany had 28 Million Online Video Viewers Watch More Than 3 Billion Videos in December 2008, 16. Februar 2009, [http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2009/2/Online\\_Video\\_Germany](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2009/2/Online_Video_Germany)  
Aufruf 30. Juli 2009

Hessischer Rundfunk Pressestelle / ZDF Pressestelle (Hrsg.): Pressemitteilung ARD/ZDF-Onlinestudie 2009: 67 Prozent der Deutschen sind online, 27. April 2009, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de>  
Aufruf: 25. Juli 2009

Holtzbrinck Networks GmbH (Hrsg.): Jahresabschluss zum 31.12.2007, 23. Januar 2009  
[https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=783e3106cb7785fo57c352ae2aad6f27&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=d6536ac327d74395&fts\\_search\\_list.destHistoryId=1](https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=783e3106cb7785fo57c352ae2aad6f27&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=d6536ac327d74395&fts_search_list.destHistoryId=1)

Aufruf: 6. August 2009

Horizont.net (Hrsg.): Merkel kritisiert Zusammenarbeit von Verlagen und Öffentlich-Rechtlichen, 1. Juli 2009  
[http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Merkel-kritisiert-Zusammenarbeit-von-Verlagen-und-Oeffentlich-Rechtlichen\\_85363.html](http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Merkel-kritisiert-Zusammenarbeit-von-Verlagen-und-Oeffentlich-Rechtlichen_85363.html)

Aufruf: 3. August 2009

Isaacson, Walter / TIME.com (Hrsg.): How to Save Your Newspaper, 5. Februar 2009  
<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1877191-4,00.html>

Aufruf: 2. August 2009

MacMillan, Robert / Reuters (Hrsg.): WSJ.com hits 1 million subscribers, 5. November 2007,  
<http://www.reuters.com/article/internetNews/idUSTON51582320071105>

Aufruf: 1. August 2009

Shirky, Clay: Newspapers and Thinking the Unthinkable, 13. März 2009,  
<http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>

Aufruf: 2. August 2009

Stöcker, Christian / Spiegel Online GmbH (Hrsg.): Neue Gerüchte über superschnellen Riesen-iPod, 26. Juli 2009,  
<http://www.spiegel.de/netzwelt/spielzeug/0,1518,638359,00.html>, Aufruf: 3. August 2009

Quality Channel GmbH (Hrsg.): Präsentation Spiegel Online Video, 2009,  
[http://www.quality-channel.de/deutsch/media/dokumente/partner/video/spon\\_video\\_basis.pdf](http://www.quality-channel.de/deutsch/media/dokumente/partner/video/spon_video_basis.pdf) Aufruf: 30. Juli 2009

Verlag Werben & Verkaufen GmbH (Hrsg.): Studie: Verbraucher hassen Mobile Marketing, 28. August 2008,  
[http://www.wuv.de/nachrichten/unternehmen/studie\\_verbraucher\\_hassen\\_mobile\\_marketing](http://www.wuv.de/nachrichten/unternehmen/studie_verbraucher_hassen_mobile_marketing) Aufruf: 3. August 2009

## NICHT ÖFFENTLICHE QUELLEN

Westermeyer, Philipp: Überblick: Stand der Diskussionen zum Thema Paid Content. Gruner + Jahr Work Paper, 23. März 2009

## SEKUNDÄRLITERATUR

### BÜCHER

Altendorfer, Otto: Das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland. Band 2. Wiesbaden, 2004.

Hagenhoff, Svenja (Hrsg.): Internetökonomie der Medienbranche. Göttinger Schriften zur Internetforschung, Göttingen 2006

### INTERNETQUELLEN

Anderson, Chris / WSJ.com (Hrsg.): The Economics of Giving It Away, 2. Februar 2009.  
<http://online.wsj.com/article/SB123335678420235003.html>

Aufruf: 2. August 2009

Carr, David / NYTimes.com (Hrsg.): The Media Equation. Let's invent an iTunes for news, 12. Januar 2009.  
<http://www.nytimes.com/2009/01/12/business/worldbusiness/12iht-12carr.19266087.html>

Aufruf: 2. August 2009

Gruner + Jahr AG & CO KG / Stern Marktkommunikation GmbH (Hrsg.): Pressemitteilung: Das wird sie interessieren. stern.de startet breit angelegte Werbekampagne zum Relaunch der Nachrichtenseite, 20. August 2009.

[http://www.guj.de/de/presse/suchergebnisse/meld\\_090820\\_40\\_druck.php4](http://www.guj.de/de/presse/suchergebnisse/meld_090820_40_druck.php4)

Aufruf: 22. August 2009

Gruner + Jahr AG & CO KG / Tomorrow Focus AG (Hrsg.): Pressemitteilung: G+J Electronic Media Sales (EMS) GmbH und TOMORROW FOCUS AG schließen strategische Partnerschaft im Mobile Bereich  
[http://www.ems.guj.de/fileadmin/pdf/PM-Archiv/PM\\_EMS\\_mobile-koop-tofo\\_090612.pdf](http://www.ems.guj.de/fileadmin/pdf/PM-Archiv/PM_EMS_mobile-koop-tofo_090612.pdf)

Aufruf: 24. August 2009



## Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Lousy Pennies? Digitale Erlösstrategien für Verlage“ selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

Erlangen, im August 2009